

### Tehnici de expresie și comunicare internațională

Soproni, Luminita

Veröffentlichungsversion / Published Version

Monographie / monograph

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Soproni, L. (2007). *Tehnici de expresie și comunicare internațională*. Oradea: Oradea University Press. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-61044-9>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-NC Lizenz (Namensnennung-Nicht-kommerziell) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/1.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY-NC Licence (Attribution-NonCommercial). For more Information see: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/1.0>

**Luminița Șoproni**

**TEHNICI DE EXPRESIE  
ȘI COMUNICARE INTERNAȚIONALĂ**

**Editura Universității din Oradea, 2007**

**Referenți științifici:**

**Prof. univ. dr. Ioan Horga**

Facultatea de Istorie, Geografie și Relații Internaționale  
Universitatea din Oradea

**Prof. univ. dr. ec. Daniela Șarpe**

Facultatea de Științe Economice și Administrative  
Universitatea „Dunărea de Jos” Galați

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**

**ȘOPRONI, LUMINIȚA**

**Tehnici de expresie și comunicare internațională /**

Luminița Șoproni - Oradea: Editura Universității din  
Oradea, 2007

Bibliogr.

ISBN 978-973-759-399-3

316.77(100)

EDITURA UNIVERSITĂȚII DIN ORADEA ESTE ACREDITATĂ DE CNCIS, COD  
149.

## CUPRINS

<b>Cuprins.....</b>	<b>3</b>
<b>Capitolul 1 – COMUNICARE, EXPRIMARE, INFORMARE...</b>	<b>5</b>
1.1. Comunicare versus exprimare.....	5
1.2. Comunicare versus informare.....	5
1.2.1. Comunicarea în cadrul firmei.....	8
1.3. Activitatea de comunicare.....	9
1.4. Procesul de comunicare.....	9
1.5. Comunicare interculturală.....	12
<b>Capitolul 2 – COMUNICAREA TOTALĂ A ORGANIZAȚIEI</b>	<b>15</b>
2.1. Regulile de bază ale comunicării.....	15
2.2. Continuitatea comunicare internă – comunicare externă.....	17
2.2.1. Comunicarea internă.....	17
2.2.2. Comunicarea externă.....	24
2.3. Nivelele comunicării.....	26
2.4. Principiile continuității comunicării.....	29
<b>Capitolul 3 – MIJLOACE DE COMUNICARE EXTERNĂ.....</b>	<b>31</b>
3.1. Relațiile publice.....	31
3.1.1. Relațiile cu presa.....	31
3.1.1.1. Comunicatul de presă.....	31
3.1.1.2. Conferința de presă.....	34
3.1.2. Comunicarea evenimențială.....	36
3.1.2.1. Exploatarea evenimentelor existente.....	37
3.1.2.2. Evenimente special create.....	38
3.1.2.3. Mecenat și sponsorizare.....	42
3.2. Publicitatea.....	48
3.2.1. Mijloacele media.....	51
3.2.2. Planul media.....	57
3.2.3. Strategii publicitare internaționale.....	59
3.3. Promovarea.....	63
3.3.1. Tehnici de promovare a vânzărilor.....	66

<b>Capitolul 4 – IMAGINEA ÎN COMUNICARE.....</b>	<b>73</b>
4.1. Imagine și notorietate.....	73
4.2. Identitatea vizuală a organizației.....	77
4.2.1. Logo-ul.....	77
4.2.1.1. Tipuri de logo.....	79
4.2.2.2. Funcțiile logo-ului.....	81
<b>Capitolul 5 – COMUNICAREA VERBALĂ.....</b>	<b>85</b>
5.1. Metalimbajul în comunicare.....	85
5.2. Conversația.....	91
5.2.1. Reguli în conversație.....	91
5.2.2. Tehnica întrebărilor.....	92
5.3. Reguli de ascultare.....	94
<b>Capitolul 6 – COMUNICAREA NON-VERBALĂ.....</b>	<b>99</b>
6.1. Teritorii și zone în comunicare.....	100
6.1.1. Spațiul personal.....	100
6.2. Gesturile.....	103
6.2.1. Semnificația gesturilor în diferite țări.....	105
6.3. Privirea.....	111
6.4. Tăcerea.....	113
<b>Bibliografie.....</b>	<b>115</b>

## CAPITOLUL 1

### COMUNICARE, EXPRIMARE, INFORMARE...

#### 1.1. COMUNICARE VERSUS EXPRIMARE

A comunica bine este mai dificil sau cel puțin mai complex decât a te exprima bine. Pe de altă parte, o exprimare bună poate să nu producă o comunicare corectă.

**Exprimarea** reprezintă manifestarea gândurilor sau impresiilor prin intermediul cuvintelor, gesturilor sau atitudinilor<sup>1</sup>. Pentru exprimare, este suficientă transmiterea, difuzarea mesajului, fără a aștepta reacția receptorului.

**Comunicarea** este o relație între două elemente și presupune interacțiunea persoanelor implicate. Altfel spus, ea presupune transmiterea de informații și recepția acestora.

Pentru a stabili o relație între cele două, putem spune că exprimarea reprezintă un mijloc de comunicare. Este foarte posibil ca cineva care se exprimă prost să comunice totuși cu ceilalți, deoarece exprimarea corectă presupune utilizarea corectă a cuvintelor datorită cunoașterii și folosirii corecte a limbajului, iar comunicarea corectă este dorința de a împărtăși ceva cu ceilalți și nu implică neapărat o exprimare corectă.

#### 1.2. COMUNICARE VERSUS INFORMARE

De prea multe ori și în prea multe medii se face confuzie între comunicare și informare. Mulți identifică comunicarea cu informarea, dar în realitate este vorba de două noțiuni distincte și care funcționează în paralel.

**A informa** înseamnă a pune oamenii în legătură cu evenimentele și cu faptele, deci a crea relații între oameni și evenimente, iar **a comunica** înseamnă a crea relații între oameni.

Comunicarea are trei dimensiuni:

1. O *transmitere* de informații, o difuzare concretizată prin două aspecte:

---

<sup>1</sup> Ezequiel Ander-Egg, Maria José Aguilar, *Tecnicas de comunicacion oral*, Humanitas, Alicante (Espana), 1983, p.17

a) informarea, fiind făcută de oameni, apare ca o *producere de sens*, cu un pronunțat caracter subiectiv.

---

Exemplu: o știre într-un ziar – *184 morți într-un atentat* – va fi tratată diferit în funcție de locul în care s-a produs : SUA sau Uganda.

---

b) informarea este concomitent și o *co-producere de sens*, urmare a relației dintre receptor și emitent. Pentru receptor, informația nu există decât în măsura în care o înțelege.

---

Exemplu: în timpul unui congres de chimie eu nu înțeleg informațiile, deci ceea ce se transmite pentru mine nu reprezintă informații.

---

Informația este produsă de un emitent, însă pentru ca ceea ce se transmite să devină informație și pentru receptor se impune și intervenția acestuia. În acest context relațional apare **problema interpretării**.

În lumea televiziunii, de pildă, telespectatorul, privit ca receptor, nu este pasiv: el gândește, interpretează.

---

Exemplu: studiul făcut cu ajutorul serialului Dallas<sup>2</sup> – același episod a fost difuzat pentru un eșantion de șase sute de telespectatori aparținând unor grupuri diferite de populație din Orientul Mijlociu: Sue-Ellen își părăsește soțul, dar nu spune unde pleacă.

- palestinienii cred că se întoarce la tatăl ei;
- evreii americani cred că se duce la amantul său.

Putem presupune, de asemenea, că pot exista interpretări diferite ale aceluiași episod și în Europa.

---

Un alt exemplu îl putem lua din domeniul literaturii, unde *cartea* este o co-construcție de sens a autorului și cititorului, având orizonturi diferite între care apare o confruntare. Deci fiecare citește în alt mod aceeași carte.

Concluzia pe care o putem desprinde este că nu vedem, nu ascultăm și nu citim toți același lucru. Fiecare interpretează în felul său, recepția variind în funcție de grupul de apartenență.

---

<sup>2</sup> Tamar Liebes, Elihu Katz, *The export of meaning: cross-cultural readings of Dallas*, Polity Press, Cambridge, 1993

2. O *relație* (“a comunica” înseamnă a intra în relație cu...).

Ziarele, de pildă, creează legături cu cititorii lor, care le aleg în funcție de felul în care acestea, prin modul de abordare a subiectelor, răspund convingerilor și așteptărilor lor. Comunicarea presupune deci crearea unor legături sociale între grupuri pentru ca acestea să nu fie măcinate de conflicte.

În fiecare proces de comunicare există în același timp o *transmitere de informații* și o *relație*, dar acestea au ponderi diferite în funcție de specificul comunicării.

-----  
Exemple :

- *cursul universitar* presupune transmitere de informații. Totuși pot apare reacții ale studenților care trebuie luate în considerare, deci apare relația.
- în *emisiunea meteo transmisă la televizor* se emit puține informații, fapt pentru care se impune mult spectacol pentru a păstra relația.
- în *publicitate* domină relația, existând puține informații.

-----  
Referitor la acest lucru, în literatura de specialitate întâlnim ideea că prea multă informație ucide relația și invers.

3. O *situație*, în sensul că același mesaj are semnificații diferite în funcție de situația dată. De exemplu, dacă întrebi “*Cât este ceasul?*” o persoană pe stradă înseamnă că ai nevoie de informația respectivă; dacă întrebarea este pusă în timpul unui curs, semnificația ei este cu totul alta, indicând plictiseala.

Situația comunicațională poate avea mai multe dimensiuni:

- a) dimensiunea **personală**, prin prisma căreia trebuie luat în considerare faptul că oamenii sunt diferiți („*eu nu sunt celălalt*”);
- b) dimensiunea **socială**, care indică faptul că, deși oameni sunt diferiți, ei au și elemente comune („*eu nu sunt celălalt, dar am câteva puncte comune cu celălalt*”).

Situația se determină în funcție de trei elemente :

- situația este provocată sau nu (exemplu: sunt convocat în biroul superiorului ierarhic sau îl întâlnesc întâmplător pe culoar);
- situația este simetrică sau asimetrică (de exemplu: într-o organigramă, simetria este întâlnită în raporturile ierarhice pe orizontală, în timp ce asimetria este caracteristică raporturilor ierarhice pe verticală);
- situația este conflictuală sau nu (exemplu: superiorul mă cheamă în biroul său pentru a mă felicita sau pentru a-mi reproșa ceva).



Important aici este și contextul spațio-temporal, întrucât locurile nu sunt neutre (nu este același lucru dacă îmi întâlnesc superiorul în biroul său sau în barul de vizavi).

### 1.2.1. Comunicarea în cadrul firmei

Potrivit lui Raymond Thomas, comunicarea în cadrul unei organizații este arta de a face cunoscut și înțeles în interior și în exterior ceea ce se petrece în cadrul organizației, rezultatele sale, proiectele sale, modul de funcționare a acesteia<sup>3</sup>.

Sub aspect profesional, comunicarea se află într-o relație de concurență cu informarea.



**Figura 1.1. Relația comunicare – informare**

Să explicăm afirmația făcută mai sus.

**Comunicarea:**

- este partizană, întrucât este dependentă:
  - o de client (cel care își face reclamă). Clientul vorbește de fapt în numele său, el își realizează comunicarea și răspunde pentru ceea ce face.
  - o de agenția de comunicare. Când clientul face apel la o agenție de comunicare, el este răspunzător în continuare de mesajul transmis, dar atribuie o serie de responsabilități și agenției.
- deține o parte din informație, pe care o transmite celor care fac informație. Iar ceea ce transmite este exact partea din informație care o pune în valoare.
- întotdeauna comunică ceva (informație).

---

<sup>3</sup> Raymond Thomas, "Du discours à la réalité", în *Personnel*, no.340, martie-aprilie 1993, pp.23-25

**Informarea:**

- este independentă. Ea se află la intersecția mai multor surse, se verifică întotdeauna.
- nu deține informația inițial, dar o caută și apoi o transmite.

Pentru a fi posibilă comunicarea, sunt necesare **existența** și **recunoașterea** celuilalt și **colaborarea** dintre ei (în cazul domeniului comercial, de exemplu, acestea sunt necesare pentru încheierea unei tranzacții, a unui contract).

### 1.3. ACTIVITATEA DE COMUNICARE

Activitatea de comunicare presupune existența a **șase factori**:

1. **EMITENTUL (E)** – compune, construiește și transmite mesajul. El poate fi un individ, o organizație sau o colectivitate.

2. **RECEPTORUL (R)** – primește mesajul, putând fi de asemenea un individ, o colectivitate sau o organizație.

*Recepția* poate fi:

– *imediată* (situația de față în față, telefon, chat, transmisie de televiziune/radio în direct)

– *amânată* (scrisori, lectura unei cărți, a unui ziar/ revistă, înregistrare de televiziune/ radio)

3. **MESAJUL** – ceea ce se transmite de la emitent la receptor.

4. **REFERINȚA** – despre ce se discută (un eveniment, o persoană, un comportament).

5. **CODUL** – un ansamblu structurat de elemente a cărui cunoaștere comună permite emitentului să construiască mesajul, iar receptorului să-l primească și să-l înțeleagă. Este întotdeauna rezultatul unei convenții explicite sau tacite (limbaj, gesturi, privire etc.).

6. **CANALUL** – mijlocul care permite circulația mesajului (telefon, canal hertzian etc.).

### 1.4. PROCESUL DE COMUNICARE

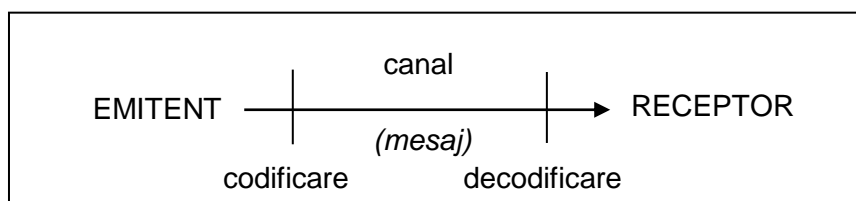
A fost imaginat în mod diferit de teoreticieni, dând naștere mai multor teorii ale comunicării.

**A. Teoria standard, a lui Shannon & Weaver** (modelul micului

telegrafist, modelul **liniar** al comunicării) – demonstrează că mesajul circulă într-o manieră liniară.<sup>4</sup>

Este vorba de un model matematic, informația fiind considerată o cantitate măsurabilă. Autorii nu sunt interesați de conținutul mesajului.

**Mecanismul:** emitentul poate fi o persoană sau o mașină. El produce un mesaj (de exemplu: cuvântul la telefon). Acest mesaj este trimis prin intermediul aparatului telefonic care transformă mesajul în semnal electric. Prin intermediul unui canal (cablu telefonic sau telegrafic) mesajul va fi primit de receptor cu ajutorul unui alt aparat telefonic care va reconstitui mesajul (vocea) (îl va decoda).



**Figura 1.2. Comunicarea liniară**

Preocuparea celor doi a fost legată doar de ceea ce putea deforma sau întrerupe mesajul. Au vrut ca aceasta să reprezinte o teorie generală a comunicării, aplicabilă la orice (situația de față în față, media de masă etc.). Însă acest lucru ar fi fost abuziv, întrucât ei nu vorbesc decât de telegraf și telefon și nu iau în considerare și alte canale.

În activitatea de comunicare este important să se țină cont de sensul mesajului, deci de intențiile emitentului. Dacă nu ne preocupăm de sens, înseamnă că nu luăm în considerare diferențele culturale sau sociale dintre emitent și receptor.

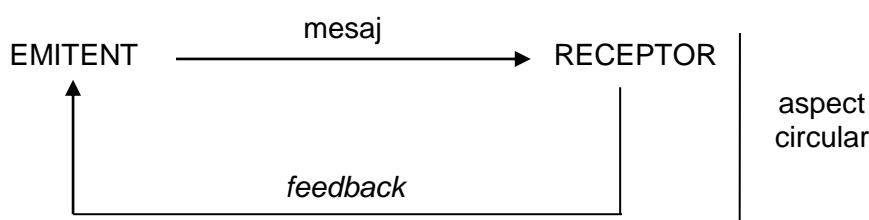
Exemplu: poziția socială este importantă într-o convorbire telefonică (nu este același lucru să te adresezi unui profesor sau unui coleg).

**B. Norbert Wiener** – realizează o abordare a comunicării din punct de vedere sistemic (“*totul interacționează cu tot*”).<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Claude E. Shannon, Warren Weaver, *The Mathematical Theory of Communication*, University of Illinois Press, 1949, p.95

<sup>5</sup> Norbert Wiener, *Cybernetics or control and communication in the animal and the machine*, MIT Press, 1965

Wiener a fost militar în timpul celui de-al doilea război mondial și a studiat modul în care funcționau tunurile antiaeriene. Întrucât avionul zboară cu o viteză foarte mare, trebuie prevăzută poziția sa viitoare pornind de la pozițiile anterioare. În acest mod tunul va putea să stabilească traiectoria obuzelor sale astfel încât să poată doborî avionul. În acest fenomen, Wiener a recunoscut principiul feedback-ului sau retroacțiunii, căruia i-a conferit o dimensiune universală, făcând din el cheia de boltă a ciberneticii<sup>6</sup>. De aici a dedus că felul în care mesajul este transmis va avea un impact asupra receptorului. Importantă este retroacțiunea (feed-back-ul). Procesul circular al retroacțiunii permite acțiunii să-și atingă scopul, principiu aplicabil în orice domeniu: mâna care duce furculița la gură, piciorul care apasă pedala de frână, pasa jucătorului de fotbal.



**Figura 1.3. Comunicarea circulară**

### **C. Școala de la Palo Alto (California): „Totul este comunicare”**

Școala de la Palo Alto își trage numele de la orașul american situat la sud de San Francisco, unde s-au întâlnit mai mulți cercetători (Bateson, Watzlawick, Birdwhistell, Hall, Goffman, Jackson...) ale căror cercetări pot fi reunite în același curent de gândire<sup>7</sup>.

Abordarea lor respinge modelul lui Shannon și Weaver, considerat nepotrivit în raport cu științele sociale, fiind aplicabil doar în domeniul tehnic. Proveniți din domenii foarte diferite (psihiatrie, etnologie, sociologie, psihologie...), acești cercetători sunt împotriva modelului liniar, verbal și conștient al lui Shannon și dezvoltă o teorie mai globală, care introduce axioma: “*nu putem să nu comunicăm*”. Orice individ trăiește într-un ansamblu de reguli (un fel de cod de comportament) pe care le utilizează obligatoriu în cadrul comunicării sale. Disocierea mesajului

<sup>6</sup> Yves Winkin, *La nueva comunicación*, Editorial Kairós, Barcelona, 1990, p.14

<sup>7</sup> *Ibidem*, p.93

verbal conștient de contextul său (nivel sonor, timp de vorbire, apropierea de interlocutor...) este deci imposibilă, comunicarea verbală și cea non-verbală formând un tot unitar.

Emitentul și receptorul comunică în același timp (comunicarea nu mai este liniară), iar mijloacele de comunicare sunt :

- verbale (minoritare);
- non-verbale: cele mai importante (gesturi, privire, modul în care te îmbraci, poziția capului, a mâinilor etc.).

Analiza unei singure componente (un gest sau un cuvânt) nu prezintă nici un interes, întrucât nu permite reconstituirea întregii semnificații a comunicării. Cercetarea trebuie deci să țină cont de această complexitate, de această circularitate și de context pentru a putea avansa.

Revenind la relația dintre comunicare și exprimare abordată la începutul capitolului, putem spune că procesul de comunicare are trei faze<sup>8</sup>:

1. faza de reprezentare – în cursul căreia se formează ideea de comunicat, iar apoi, independent, ideea de descifrat de către destinatar;
2. faza de exprimare – în care se alege limbajul în care vor fi exprimate ideile (oral, scris, audio-vizual);
3. faza de comunicare propriu-zisă – care constă în determinarea celui mai bun canal pentru a ajunge la cei cărora dorim să ne adresăm.

## 1.5. COMUNICARE INTERCULTURALĂ

Între țări, iar uneori chiar în interiorul aceleiași țări, există diferențe fundamentale privind valorile și comportamentele, care influențează relațiile dintre indivizi. Aplicarea propriei sale culturi în relația cu ceilalți, fără a încerca să o înțeleagă pe a lor, constituie o sursă de eșec, cu mult mai greu de depășit dacă problema nu este identificată.

O bună comunicare nu înseamnă doar a vorbi sau a înțelege limba interlocutorului, pentru că esența comunicării nu este reprezentată de cuvinte. Cel mai important este să nu se producă erori culturale care ar conduce la blocarea schimbului.

Problemele interculturale care pot apare sunt legate de: interpretarea gesturilor, maniera de a saluta, interpretarea întârzierilor, distanța necesară

---

<sup>8</sup> Dominique Maruitte, „Le plan de communication interne, challenge du DRH”, în *Communiquer*, 1989, pp. 85-88

comunicării, respectarea termenelor, ocuparea spațiului, dublul înțeles al cuvintelor, erorile de traducere, subiectele alese pentru conversație, nivelul sonor al conversațiilor, simțul ierarhiei, ritmul de viață.

Principalele cauze de eșec țin de:

- comunicarea verbală;
- comunicarea non-verbală;
- noțiunea de timp;
- percepția spațiului.

### **Limbaajul non-verbal, sursă de neînțelegeri**

Peste jumătate din procesul de comunicare se realizează prin intermediul mesajelor mute. Iar tentația este și mai mare atunci când cuvântul străin nu îți vine în minte. În context internațional, problemele apar din cauza interpretării diferite a gesturilor anumitor culturi, care poate duce la întreruperea comunicării, iar, în domeniul negocierilor, la neîncheierea contractului. Iată doar câteva exemple de obiceiuri non-verbale și interpretarea lor în funcție de cultură<sup>9</sup>:

Strângerea de mână	Practicată în toată Europa, dar cu frecvență mai mare în Franța și Grecia.
Privirea	A-ți privi în ochi interlocutorul este indispensabil în Europa și America de Nord. În Africa însă aceasta denotă lipsă de respect.
Gesturile	Interpretarea lor este diferită chiar în Europa. Mâna deschisă care indică cifra 5 în majoritatea țărilor, reprezintă un blestem în Grecia. OK-ul american realizat printr-un gest făcut cu degetul mare și arătătorul constituie un injuriu în țările mediteraneene.
Comportamentul	La masă, un francez își așează mâna pe masă, în timp ce englezul își ține mâna pe genunchi. În Belgia nu se oferă alcool când ești invitat la cineva. Folosirea rapidă a prenumelui este foarte răspândită în SUA și Olanda, dar considerată o impolitețe în rest.
Stereotipurile	Istoria și anecdotele au format o imagine schematică și extrem de limitată pentru fiecare naționalitate. Prejudiciile referitoare la interlocutorul străin influențează în mod automat comunicarea.

<sup>9</sup> C. Creuze, M. Degryse, *Communication*, Foucher, Paris, 1998, p.247

### **Limbajul**

Chiar dacă esențialul comunicării nu este constituit din limbaj, cunoașterea sa este indispensabilă pentru a comunica cu străinii.

### **Timpul**

Edward Hall consideră că diferențele de apreciere relative la timp rezultă din viziunea populației asupra acestuia <sup>10</sup>.

În acest sens, el distinge două sisteme<sup>11</sup>:

SISTEMUL POLICRONIC	SISTEMUL MONOCRONIC
Țări latine (Franța, Spania, Portugalia, Italia, România)	Țări anglo-saxone (Germania, Anglia, Belgia, Danemarca, Olanda)
Pot fi realizate mai multe activități în același timp.  Importantă este îndeplinirea obiectivului și nu respectarea termenului stabilit.  Programele și planificarea se pot modifica.	Nu se realizează decât o activitate odată.  Timpul este împărțit riguros, termenele trebuind respectate pentru îndeplinirea obiectivului.  Programele, întâlnirile date se respectă.

### **Spațiul**

Distanța interpersonală variază de la o cultură la alta. Americanul, de exemplu, nu simte nevoia de a se proteja de ceilalți. De aceea a închide ușa biroului său ar însemna că pregătește o conspirație. Din contră, germanii sau olandezii au nevoie de un spațiu strict personal pentru a se concentra<sup>12</sup>.

---

<sup>10</sup> Edward T. Hall, *La dimension cachée*, Point-Seuil, Paris, 1971

<sup>11</sup> C. Creuze, M. Degryse, *op.cit.*, p.249

<sup>12</sup> *Ibidem*

## CAPITOLUL 2

### COMUNICAREA TOTALĂ A ORGANIZAȚIEI

În cadrul oricărei organizații există două nivele de comunicare – nivelul oamenilor și nivelul organizației. Între aceste două nivele se realizează **patru formule de comunicare:**<sup>13</sup>

- comunicarea spontană (între oameni);
- comunicarea ascendentă (de la oameni către organizație);
- comunicarea descendentă (de la firmă către oameni);
- comunicarea funcțională (de la organizație către organizație).

#### 2.1. REGULILE DE BAZĂ ALE COMUNICĂRII

Realizarea unei comunicări eficiente între oameni, în special între o organizație și partenerii săi, presupune respectarea câtorva reguli simple, ținând chiar de bunul simț, cum sunt:

1. ASCULTAREA: Dacă omul are o gură, el are și două urechi... Înainte de a vorbi trebuie să ascuți de două ori mai bine (atent). Dacă nu, discursul va emite informații fără a ține cont de receptor, care așteaptă un dialog sau cel puțin o informație care să răspundă așteptărilor sale.

2. SCHIMBUL: reprezintă principiul fundamental al comunicării multilaterale: se schimbă idei, puncte de vedere și se construiește pornindu-se de la aceste schimburi. Acesta reprezintă și fundamentul comunicării interne (din cadrul firmei), care trebuie să obțină din partea personalului o participare activă și nu o supunere pasivă.

3. ANTICIPAREA: Rezultatele comunicării apar doar pe termen mediu sau lung. Întreprinderea trebuie deci să anticipeze contextul care va exista peste trei sau cinci ani. În lipsa acestei anticipări, se va ajunge la decalaje ce vor genera prejudicii importante.

---

<sup>13</sup> *Ibidem*, p.88



4. **EXISTENȚA VOINȚEI DE A COMUNICA:** Nu este suficient să dai o direcție comunicării pentru a rezolva problema. Trebuie să existe o voință veritabilă de a comunica a echipei de conducere, cu riscurile implicate: nu este întotdeauna plăcut, de exemplu, să răspunzi sau să fii transparent față de mass-media. Invers, refuzul de a informa creează circuite paralele ale informației, alimentate de zvonuri și cu efecte subterane din cele mai periculoase.

5. **CREDIBILITATEA:** Se poate comunica prin minciună sau utilizând manipularea. Însă fundamentele unei politici de comunicare, sub toate formele sale, sunt adevărul și încrederea. Dacă este normal să nu accentuezi niciodată punctele slabe, este complet greșit ca toate informațiile emise să fie false.

6. **COMUNICAREA ÎN TOATE SENSURILE:** În cadrul unei întreprinderi există:

- comunicarea verticală descendentă (cea a căii ierarhice);
- comunicarea verticală ascendentă (posibilitatea oferită diferitelor eșaloane de a se exprima și de a furniza informațiile necesare până la nivelele de decizie);
- comunicarea orizontală (posibilitatea schimburilor de informații între servicii).

În exteriorul întreprinderii, comunicarea de asemenea trebuie să se realizeze în toate direcțiile. În nici un caz ea nu trebuie redusă la dimensiunea verticală descendentă, de la emitentul ierarhic care reprezintă firma spre toate categoriile de public receptor.

7. **RESPECTAREA IDENTITĂȚII FIECĂRUIA:** Un individ, ca și un grup, nu poate exista decât dacă are o identitate proprie care trebuie să fie percepută și de ceilalți. Crearea unei dinamici a firmei, obținerea unei imagini bune necesită respectarea identităților care stau la originea forței întreprinderii.

Aceste câteva reguli reprezintă mai mult o filozofie, o artă a întreprinderii pentru a se insera mai bine în mediul uman, economic, sociologic, cultural decât exprimarea unei legi empirice oarecare, rezultată din experiență. Ele permit însă o utilizare mai eficientă a comunicării în sensul realizării optime a obiectivelor urmărite.

## **2.2. CONTINUITATEA COMUNICARE INTERNĂ - COMUNICARE EXTERNĂ**

Comunicarea totală a organizației presupune îmbinarea reușită dintre comunicarea internă și comunicarea externă.

În prezent, nu mai putem analiza separat comunicarea internă sau pe cea externă. Trebuie să privim comunicarea în mod global, luând în considerare continuitatea comunicare internă – comunicare externă în cadrul organizației.

Când realizăm comunicarea externă trebuie să luăm în considerare în primul rând comunicarea internă, deoarece aceasta reprezintă primul vector al comunicării externe. Comunicarea externă necesită costuri foarte mari, astfel încât dacă nu ținem cont de factorul intern vor rezulta pierderi pentru organizație. Pentru a evita aceste efecte negative, întotdeauna trebuie făcută mai întâi comunicarea internă și apoi cea externă. Legătura între cele două forme de comunicare este realizată prin personalul de contact, vector important al oricărei organizații.

Publicul vizat este bineînțeles diferit în cazul celor două forme de comunicare. Comunicarea internă vizează tot ceea ce ține de angajații organizației, iar comunicarea externă se îndreaptă spre exterior, publicul său fiind constituit din: reprezentanții mass-media, puterile publice, ansamblul decidenților – clienți, furnizori, bănci, asigurători, intermediari – și publicul larg. În acest algoritm, acționarii au un statut aparte, în sensul că ei țin de comunicarea internă atunci când sunt și angajați ai organizației și de cea externă când nu sunt angajați. Având în vedere acest fapt, în cele două situații discursul îndreptat către acționari este fundamental diferit.

### **2.2.1. Comunicarea internă**

**Comunicarea internă** reprezintă ansamblul mecanismelor care urmăresc promovarea comunicării unei organizații către propriul său personal în scopul organizării relațiilor de muncă, al promovării coeziunii interne sau al creșterii randamentului.

Ea presupune schimbul de informații și idei în interiorul organizației și are ca obiectiv general crearea sentimentului de apartenență la valorile sale. Comunicarea internă sprijină angajații în realizarea activităților lor, contribuie la înțelegerea și asumarea misiunii organizației și identifică și

reacționează rapid la problemele potențiale<sup>14</sup>. Pentru crearea și menținerea unui flux „sănătos” de informații în interiorul organizației, se folosesc canale formale și informale.

**Comunicarea formală** este comunicarea oficială, cu un discurs situat în special la nivelul verbal. Ea conține tot ceea ce ține de domeniul necesarului pentru activitatea organizației – de exemplu, o reuniune, o circulară, o notă cu o decizie internă sau intranetul –.

**Comunicarea informală** este acea comunicare neplanificată, asociată relațiilor sociale care se dezvoltă între membrii organizației.

În funcție de sensul în care circulă informația, comunicarea internă poate fi:

- *descendentă*, care merge din vârful ierarhiei, de-a lungul liniei ierarhice, până la baza ierarhiei, având drept principal obiectiv informarea sau influențarea membrilor organizației. Informațiile vehiculate vizează doar problemele importante, esențiale pentru entitatea respectivă. Prin informațiile transmise, echipa de conducere trebuie să obțină credibilitate.

Acest tip de comunicare funcționează foarte bine în orice structură organizatorică (ierarhică, ierarhic-funcțională, matriceală).

Principalele mijloace utilizate pentru comunicarea descendentă sunt: publicațiile, jurnalele de întreprindere, rapoartele anuale, notele tehnice, buletinele cu difuzare internă, panourile cu anunțuri, reuniunile, conferințele, mesajele telefonice, intranetul.

Acest tip de comunicare transmite date, ordine, informații în general, dar aceasta nu înseamnă că este obiectivă. Este vorba de ceea ce dorește conducerea să transmită.

- *ascendentă*, care urcă de la bază către vârful ierarhiei;

Ea permite responsabililor de la diferite nivele să aibă un contact bun cu nivelele inferioare, permițând cunoașterea activităților și rezultatelor colaboratorilor și exprimarea aspirațiilor, satisfacției și problemelor acestora.

În cadrul organizației, instrumentul care determină informația să urce este **auditul**, iar evoluția în timp a auditului este reflectată de **barometru**.

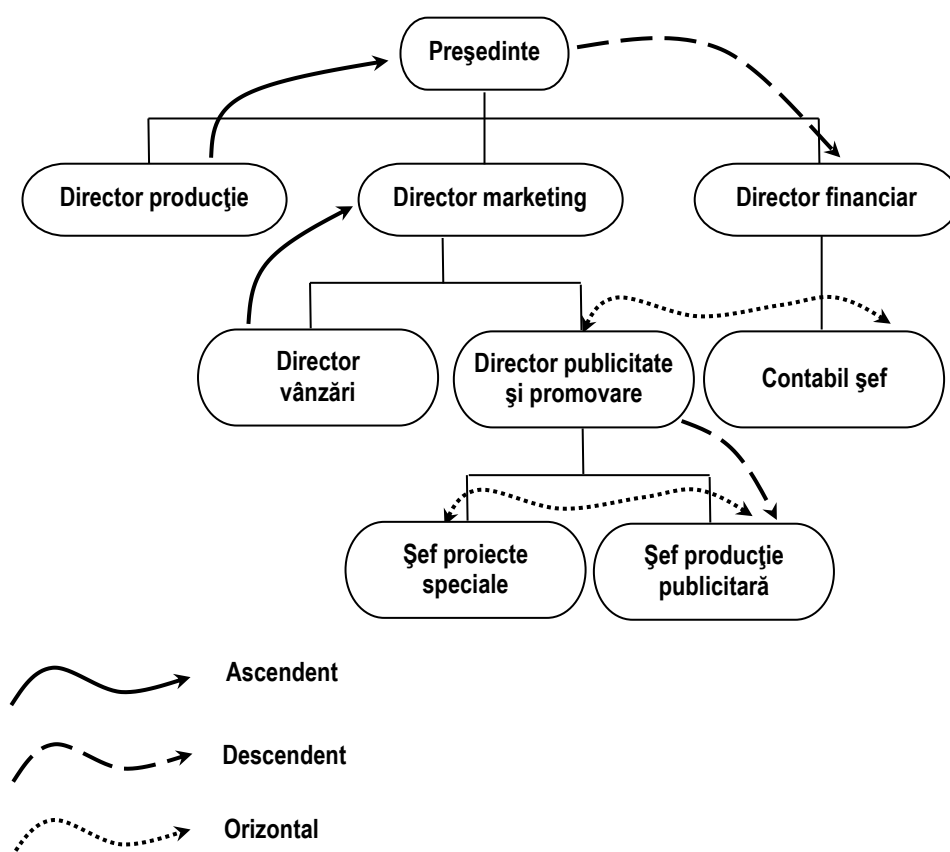
- *orizontală (laterală, reciprocă, transversală)* care funcționează între aceleași nivele ierarhice și completează informațiile ascendente și descendente.

---

<sup>14</sup> Courtland Bovee, John Thill, Barbara Schatzman, *Business Communication Today*, Pearson Education International, Prentice Hall, 2003, p.11

Principalele sale instrumente sunt reuniunile interdepartamentale, grupurile de lucru, telefonul, seminariile.

Rețeaua de comunicare formală se reprezintă de regulă ca o organigramă (figura 2.1.), în care sunt reprezentate liniile de autoritate și direcțiile de transmitere a mesajelor oficiale. Informația poate circula în jos, în sus sau orizontal în ierarhia formală a organizației.



**Figura 2.1. Rețeaua de comunicare formală**

Comunicarea internă poate fi comparată cu un aisberg, la care vârful reprezintă comunicarea formală, iar partea de sub apă, invizibilă, reprezintă comunicarea informală, decisivă. Atunci când canalele oficiale ale comunicării formale nu satisfac complet așteptările publicului intern, apar canalele informale și zvonurile. Când comunicarea formală este veridică și completă, canalele informale își pierd forța.

Comunicarea formală folosește mijloace orale, scrise, audiovizuale sau rețelele (Internet, Intranet), iar cea informală se realizează mai ales prin gesturi, privire..., deci prin mijloace non-verbale. Comunicarea informală este independentă de cea formală, fiind întreținută de anumite locuri, precum automatul de cafea, restaurantul/cantina firmei, camera cu copiatorul sau faxul, liftul sau culoarele.

Comunicarea formală este mai puțin importantă decât cea informală, care este decisivă. Din acest motiv trebuie să încercăm să o stăpânim. În realitate acest lucru este imposibil. Totuși este posibil să stăpânim **zvonurile** pe care aceasta le generează, întrucât ele reprezintă o formă a comunicării informale ce poate deveni extrem de periculoasă pentru organizație.

În general, într-o organizație trebuie evitate zvonurile care deteriorează comunicarea internă (*zvonurile spontane*). Dar există și situații în care acestea pot fi utilizate în folosul organizației (*zvonurile orchestrate*). De exemplu, agenția franceză de publicitate *Publicis* a utilizat zvonurile pentru a reuși să reducă salariile cu 10% în loc să concedieze oamenii.

Potrivit unui studiu european realizat în 2005 de cabinetul ISR asupra interacțiunilor dintre comunicare și stilul de management, foarte mulți salariați din Europa afirmă că află lucrurile importante despre firma lor datorită zvonurilor, înaintea oricărui alt canal de comunicare (Marea Britanie și Franța – 67%, Olanda – 62%, Germania – 61%)<sup>15</sup>. Creșterea importanței zvonurilor este, potrivit acestui studiu, consecința directă a unui deficit în materie de comunicare internă.

Mulți acuză managerii că sunt prea tehnici și neglijează comunicarea și importanța sa pentru evoluția pe termen mediu și lung a întreprinderii. Din acest motiv la nivel european a fost simțită nevoia de a obliga într-un fel conducerea firmelor să-și informeze angajații asupra problemelor importante ale organizației din care fac parte. În acest sens a fost creată *Directiva europeană din 11 martie 2002 (2002/14/CE)* care obligă firmele să își informeze salariații asupra unor probleme precise, dacă mai mult de 10% din angajați solicită acest lucru. Data limită de implementare a Directivei în dreptul național al statelor membre a fost 23 martie 2007. Directiva stabilește trei domenii pentru informarea și consultarea muncitorilor: evoluțiile de natură economică, financiară și strategică; structura și evoluția previzibilă a angajărilor și măsurile ce decurg de aici; deciziile care pot antrena modificări substanțiale în organizarea muncii și în

---

<sup>15</sup> « La rumeur se propage en entreprise », în *Le Journal du Management*, <http://www.journaldunet.com/management/0504/050480rumeur.shtml>

relațiile contractuale<sup>16</sup>. În acest context, firmele au fost obligate să conștientizeze importanța zvonurilor care iau amploare și să asigure – în vederea stopării acestora – funcționarea eficientă a canalelor formale de comunicare internă.

În cadrul comunicării interne, toate formele acesteia – ascendentă, descendentă, orizontală, formală, informală – sunt grupate în sisteme numite **dispozitive**. Niciodată nu vom face comunicare internă de un singur tip (formală sau informală), printr-un singur mijloc (scris, vizual...) și într-un singur sens. Toate aceste elemente trebuie combinate în timp și spațiu, formându-se dispozitivele care vor fi ulterior integrate în planul de comunicare internă.

---

#### Exemplu

Tip	Mijloc	Timp	Buget (RON)
<i>Adunarea generală</i> (comunicare reciprocă)	Internet	anual	300
<i>Jurnalul de întreprindere</i> (comunicare descendentă)	scris	lunar	1000

Dispozitivul se obține prin combinarea celor două elemente (Adunarea generală și Jurnalul de întreprindere) pentru atingerea unui obiectiv.

---

#### Care este diferența dintre dispozitiv și plan de comunicare?

- dispozitivul răspunde la întrebarea „CE”
  - *Ce am ales ca mijloc de acțiune ?*
- planul răspunde la întrebarea „CUM”
  - *Cum utilizez aceste mijloace?*

---

<sup>16</sup> Directive 2002/14/EC of the European Parliament and of the Council of 11 March 2002 establishing a general framework for informing and consulting employees in the European Community,  
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32002L0014:EN:HTML>

## • Mizele comunicării interne

Din cele discutate până acum putem deduce care sunt mizele comunicării interne într-o organizație.

1. **Miza socială.** Comunicarea internă vizează mobilizarea personalului pentru a acționa în favoarea organizației.

2. **Miza comercială.** Comunicarea încearcă să obțină o diferențiere în raport cu exteriorul.

În domeniul comercial, produsele nediferențiate pot fi ierarhizate cu ajutorul mărcii. În domeniul comunicării de asemenea trebuie căutate mijloacele de diferențiere.

---

*Personalul de contact* reprezintă un mijloc foarte bun de diferențiere față de concurenți, prin „cea mai bună primire”, „cea mai bună performanță” sau „cea mai bună competență”. De asemenea, *serviciile* pot asigura diferențierea. În cazul băncilor sau agențiilor de turism, de exemplu, produsele sunt aceleași, iar diferența o fac serviciile sau modalitățile de primire și consiliere a clienților.

---

## 3. Miza tehnologică

Comunicarea reprezintă un instrument excelent de informare. Dar întrucât informația este o marfă scumpă, se practică „monitorizarea tehnologică” (*monitoring*) a presei, a resurselor oferite de Internet.

## 4. Miza ambientală (de mediu)

Există în acest domeniu mai multe obligații, în termeni de conservare a mediului, respectul față de parteneri, respectul față de angajați și mediul de lucru.

Prin declinarea acestor mize obținem **obiectivele** comunicării interne. Fiecărei mize îi corespunde un obiectiv căruia i se asociază două noțiuni:

- timpul; trebuie precizat în cât timp poate fi atins obiectivul (*de exemplu, mobilizarea personalului în perioada ...*)
- valoarea; trebuie introdusă o valoare de atins (*de exemplu, mobilizare în proporție de 20% în data de...* )

## • Modalități de realizare a comunicării interne

Comunicarea internă se poate desfășura în mod continuu sau punctual. Aceste două modalități sunt de fapt complementare, se articulează în timp și permit adaptarea politicii de comunicare internă la specificul organizației.

**Comunicarea continuă** este prezentă în viața de zi cu zi a organizației. Organizațiile care au optat pentru un stil de management participativ își creează dispozitive de comunicare la toate nivelele: discuții între manageri și subordonați, reuniuni regulate de lucru în cadrul serviciilor, cercuri de calitate, mesaje provenite de la conducători, jurnale informative.

Comunicarea continuă cotidiană presupune atât schimbul de informații operaționale (care sunt legate direct de activitatea organizației), cât și schimbul de informații generale privind funcționarea organizației.

**Comunicarea punctuală** se realizează în jurul evenimentelor care au loc în viața organizației. Fiecare ocazie specifică de evoluție care afectează organizația poate da naștere unui dispozitiv formal de pregătire sau de participare la schimbare, care include acțiuni de comunicare internă.

Principalele instrumente utilizate de specialiștii în comunicare internă sunt:

- notele interne, circularele
- reuniunile
- panourile cu anunțuri
- seminariile
- cursurile
- grupurile de lucru interdepartamentale
- manifestările interne
- jurnalul intern
- CDRom-ul corporativ
- anchetele privind climatul de muncă
- fereastra de sugestii (pe Internet)
- Intranetul
- cercurile de calitate
- manualul de identitate a organizației.

Comunicarea internă constituie una din axele cele mai delicate de pilotat în cadrul unui proces de ameliorare a funcționării unei organizații, dar, în același timp, ea este și una din principalele condiții de reușită a proceselor de acest tip. Angajații nu sunt doar receptori, ci și emitenți și relee de informații, reprezentând adevărați agenți de comunicare, actori permanenți ai comunicării interne, atât la nivel individual și de echipă, cât și la nivelul global al organizației.



### 2.2.2. Comunicarea externă

**Comunicarea externă** reprezintă ansamblul mecanismelor care urmăresc promovarea comunicării unei organizații către publicul extern în vederea creării notorietății sociale, îmbunătățirii imaginii sau ameliorării răspunsului la exigențele furnizorilor, acționarilor, administrațiilor sau publicului larg.

Specialiștii în comunicare externă lucrează cu o serie de mijloace și instrumente specifice, reunite în tabelul care urmează.

MIJLOACE	INSTRUMENTE
<b>1. RELAȚII PUBLICE (RP)</b> Exprimă voința de a crea o legătură directă	
<b>1.1. RP tradiționale</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– o relație față în față</li><li>– orientate spre marele public, decidenți</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• cocktail, masă de afaceri</li><li>• felicitări scrise</li><li>• cadouri</li><li>• vizita la întreprindere</li></ul>
<b>1.2. Relații cu presa</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• comunicat de presă</li><li>• conferință de presă</li><li>• dosar de presă</li></ul>
<b>1.3. Lobby</b> Oameni de afaceri sau diferite grupuri de interese se organizează pentru a-și promova interesele în fața instanțelor de decizie, la nivel național sau internațional	<ul style="list-style-type: none"><li>• acțiuni ale grupurilor de presiune</li></ul>
<b>1.4. Comunicare evenimentială</b> Comunicare realizată în jurul evenimentelor din viața organizației. <ul style="list-style-type: none"><li>– evenimente care există</li><li>– evenimente special create</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• sponsorizare</li><li>• mecenat</li></ul>

<b>1.5. Publireportajul</b> Realizează o legătură directă între informație și marele public <ul style="list-style-type: none"> <li>– are forma unui articol</li> <li>– reprezintă comunicarea organizației</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• articole în presă</li> </ul>
<b>2. PUBLICITATE</b> Vizează crearea unui teritoriu de marcă	Mijloacele mass-media: <ul style="list-style-type: none"> <li>• presă scrisă</li> <li>• televiziune</li> <li>• radio</li> <li>• afișaj</li> <li>• cinematograf</li> <li>• Internet</li> </ul>
<b>3. PROMOVARE</b> Urmărește obținerea unui avantaj imediat	
<b>3.1. Promovarea tradițională</b> Ne-individualizată	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 la preț de 2</li> <li>• 40% reducere</li> <li>• degustare</li> <li>• demonstrație</li> <li>• prospecte, pliante, fluturași</li> </ul>
<b>3.2. Marketing direct</b> Individualizare Legat de existența unei baze de date	<ul style="list-style-type: none"> <li>• poștă (<i>direct mail</i>)</li> <li>• telefon</li> <li>• vânzare prin corespondență (VPC)</li> <li>• aplicații telematice</li> </ul>
<b>3.3 Merchandising</b> Urmărește influențarea comportamentului de cumpărare al consumatorului aflat în magazin, pentru a achiziționa produsul promovat.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• crearea circuitului într-un magazin</li> <li>• localizarea produselor</li> </ul>
<b>4. PERSONAL DE CONTACT</b> Persoanele din organizație care au legături directe cu exteriorul. Reprezintă legătura dintre comunicarea internă și comunicarea externă.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• secretară</li> <li>• personalul de la ghișeu</li> <li>• vânzător</li> <li>• centralistă</li> </ul>

## 2.3. NIVELELE COMUNICĂRII

Continuitatea comunicării se concretizează în nivelele de conținut al comunicării.

	comercial	organizație
obiectiv	<b>PRODUS</b>	<b>FINANCIAR</b>
subiectiv	<b>MARCĂ</b>	<b>INSTITUȚIONAL</b>

**Figura 2.2. Nivele comunicării**

**1. Comunicarea de produs** – permite prezentarea calităților produsului și a avantajelor sale concurențiale.

Acest tip de comunicare se află la intersecția dintre comercial (în spate există voința de a vinde, de a convinge) și obiectiv (produsul este palpabil, verificabil).

Aici intră toate reclamele făcute pentru a vinde un produs. Se propune un *plus-produs* pentru ca această comunicare să funcționeze astfel încât produsul să fie diferențiat de cele ale concurenților, iar această diferență să constituie un avantaj decisiv care să conducă la decizia de cumpărare.

Exemplul cel mai semnificativ pentru comunicarea de produs îl reprezintă reclamele la detergenți (*cel mai alb, protejează țesătura...*).

---

### Exemple

- mașina de spălat care usucă rufe / inteligentă / recunoaște țesăturile. Nu se mai spune că mașina spală, acest lucru fiind evident, ci se subliniază faptul că usucă (în plus —> „plus-produsul”). Acesta este elementul palpabil, verificabil pe care se clădește reclama.
  - distribuitorii de electrocasnice pun accent pe service-ul post-vânzare sau pe condițiile de creditare deosebit de avantajoase (*fără avans, fără girant, credit doar cu buletinul*) („plus-produsul”) și nu pe faptul că vând electrocasnice.
- 

**2. Comunicarea de marcă** – are drept scop atragerea clientului înspre distribuitorul mărcii.

Acest tip de comunicare se află la intersecția dintre comercial (în spate există voința de a vinde, de a convinge) și subiectiv (marca nu este palpabilă, dar conține elemente concrete și palpabile).

Marca este un discurs. Rolul comunicării la acest nivel este foarte important, întrucât este necesară crearea unui *teritoriu de marcă*, fără de care produsul nu poate exista. Teritoriul de marcă reprezintă zona de pe piață unde marca are o legitimitate veritabilă sau, altfel spus, domeniul în care marca (sau organizația) este considerată competentă sau „legitimă”<sup>17</sup>. Doar cu un teritoriu de marcă produsul este perceput ca fiind diferit de celelalte, având garanția mărcii.

---

Parfumul *Chanel no.5* există fiindcă are un teritoriu de marcă în jurul său.

---

O marcă își poate defini teritoriul și deci își poate modela imaginea astfel încât doi producători pot realiza aceleași produse situându-se în două teritorii definite diferit. De exemplu, doi producători de computere pot avea definite două teritorii de marcă distincte: tehnologia și divertismentul. Teritoriul se construiește atât într-o manieră formală, prin produsele pe care le comercializează, dar și într-una informală, datorită înfinității de registre ale comunicării prin care marca își poate impune o imagine dorită.

După ce a creat acest teritoriu, comunicarea trebuie să rămână în interiorul său și să creeze o *arhitectură a mărcii* (adică să stabilească cum se poziționează produsele unele față de altele și care este teritoriul de marcă asociat fiecărui produs și să găsească zonele libere pentru a putea investi).

**3. Comunicarea financiară** – reprezintă discursul organizației reglementat strict de lege, aflându-se la intersecția dintre nivelul organizațional și cel obiectiv.

Instrumente ale comunicării financiare pot fi: bilanțul anual, raportul de activitate, comunicatele, reuniunile de informații, zilele investitorilor, publicitatea financiară.

Într-o lume în care satisfacția acționarilor se află în centrul preocupărilor managementului, comunicarea îndreptată înspre acești investitori devine o componentă fundamentală a strategiei. Investitorul așteaptă un discurs clar și structurat asupra strategiei și poziționării organizației. Comunicarea financiară trebuie să se concentreze pe câteva direcții fundamentale: *creșterea* – reflectată prin nivelul cifrei de afaceri sau

---

<sup>17</sup> Jacques Lendrevie, Julien Lévy, Denis Lindon, *Mercator*, Dunod, Paris, 2006, p.747

prin rezultatul exploatării –, crearea de valoare, buna gestiune a riscurilor<sup>18</sup>.

Dacă informația financiară trebuie să respecte regulile juridice, comunicarea financiară depinde de realizarea unei strategii. Sporirea continuă a publicului țintă presupune combinarea informării coerente și continue a specialiștilor cu cea a publicului larg. O bună imagine financiară va permite organizației să atragă capitaluri, dar și oamenii, piețele și partenerii necesari dezvoltării sale.

**4. Comunicarea instituțională/corporativă** – reprezintă ansamblul operațiunilor de comunicare realizate de o instituție în scopul de a-și face cunoscută sau de a-și îmbunătăți imaginea. Ea presupune evidențierea valorilor organizației, a identității sale, a realizărilor sale în profitul economiei naționale, al bunăstării generale, al mediului înconjurător, al pieței muncii, sănătății, cercetării.

- 
- În urma declanșării crizei vacii nebune, *McDonald's* comunică asupra provenienței ingredientelor. Obiectivul instituțional urmărit este transmiterea unei imagini de securitate.
  - După scandalul din 1999 privind munca copiilor, *Nike* a trebuit să își refacă imaginea. Compania a semnat un cod de bună conduită, a cărui aplicare este controlată de ONG-urile partenere ale grupului. Subproducătorii săi nu mai au dreptul să angajeze minori și trebuie să garanteze un salariu minim<sup>19</sup>.
- 

Planul de comunicare instituțională cuprinde diferite instrumente adaptate voinței organizației și țăintelor pe care vrea să le atingă direct (editarea de broșuri, ghiduri, site-uri Internet...) sau indirect (relații cu presa, relații publice tradiționale, mecenat...).

De fiecare dată când se analizează o campanie de comunicare, trebuie determinat conținutul său, care este vectorul dominant. În general, sunt mai multe nivele solicitate, dar unul este privilegiat. De pildă, în spatele *instituționalului* există un aspect *financiar*.

---

<sup>18</sup> Olivier Biraud, Yann Le Fur, *Les vecteurs de communication financière*, <http://www.vernimmen.net/ftp/article300999.pdf>

<sup>19</sup> Mai multe informații despre politica de responsabilitate socială a grupului Nike: <http://nikeresponsibility.com/>

## 2.3. PRINCIPIILE CONTINUITĂȚII COMUNICĂRII

Pentru a fi posibilă continuitatea comunicare internă – comunicare externă trebuie respectate trei **principii**:

1. comunicare internă înaintea comunicării externe
2. compatibilitate
3. coerență

**Compatibilitatea** trebuie să se realizeze:

- între discursul de comunicare internă și cel de comunicare externă;
- între discursuri și acțiunile concrete.

Atunci când se realizează o campanie de comunicare externă trebuie să se țină cont de realitatea cotidiană a angajaților organizației. Acțiunile de comunicare izolate și care nu sunt incluse într-o strategie generală a organizației pot să nu aibă nici un efect sau, mai rău, pot să genereze efecte negative.

- 
- dacă o organizație realizează o campanie de comunicare externă, dorind să spună că protejează mediul înconjurător, este necesar ca ea să și facă acest lucru în intern. În caz contrar, angajații, văzând campania de comunicare externă, vor discuta cu familiile, prietenii, deci se va afla că nu există voința, pe plan intern, a organizației de a realiza efectiv protecția mediului. Acest lucru va distruge complet ceea ce se dorește să se realizeze prin campania de comunicare externă.
  - angajatul X află din presă că firma sa tocmai a preluat o companie străină... dar el nu a fost informat despre asta pe plan intern
  - există o incompatibilitate între campania de comunicare externă făcută prin intermediul mass-media, cu mesaje publicitare care vorbesc despre seriozitatea și prosperitatea organizației, clădită pe solidaritatea membrilor săi... și acțiunile concrete din interior (concedieri abuzive, deturnare de fonduri...)
- 

Cel mai delicat element de gestionat este compatibilitatea dintre discursul extern și realitatea și acțiunile interne. Discursul de comunicare externă trebuie să fie compatibil cu deciziile luate pe plan intern. În caz contrar apare criza și este necesară *comunicarea de criză*.

Principiul numărul unu al comunicării de criză este „să faci totul pentru a nu apare criza”. Oricând apare, oricât de bine ar fi gestionată, criza tot lasă urme. Așadar, criza trebuie anticipată.

**Coerența** trebuie să se realizeze:

- între strategia de comunicare internă și cea de comunicare externă;
- la nivelul strategiei de comunicare internă / comunicare externă, între diferitele mijloace și instrumente utilizate.

---

• O organizație decide să realizeze o campanie de comunicare externă către marele public utilizând două mijloace: relații publice (vizitarea întreprinderii, a instalațiilor și echipamentelor sale) și publicitate.

Discursul trebuie să fie coerent: ceea ce se transmite prin relații publice să fie în ton cu ceea ce se transmite prin publicitate. Dificultatea apare în cazul relațiilor publice, întrucât apar situații de față-în-față, pot fi puse întrebări dificile, răuvoitoare, cărora trebuie să li se dea un răspuns. În plus, discursul poate varia în funcție de persoanele care vizitează organizația. Problemele pot apare și din cauza mesajelor non-verbale, căci lucrurile vorbesc despre ele (de exemplu, instalații neîngrijite).

• La nivelul financiar, talentul specialistului în comunicare constă în prezentarea rezultatelor financiare într-o manieră care să-i mulțumească pe investitori și în același timp să justifice alegerile făcute. De aceea, este necesar un discurs care trebuie să confere siguranță, afirmând că asumarea riscurilor va fi foarte rentabilă. La sfârșitul anului, când se publică rezultatele financiare, mesajul va fi optimist, îndreptat în special înspre acționari și bănci. Însă pe de altă parte prezentarea unui bilanț prea favorabil riscă să declanșeze la salariați speranțe de mărire a salariilor care, dacă nu se realizează, pot provoca mișcări sociale care vor dăuna imaginii organizației.

Așadar, coerența trebuie să existe și la nivelul mesajelor transmise diferitelor categorii de public.

---

Exemplele de mai sus ne conduc la concluzia că principiul coerenței trebuie să apară la două nivele:

- în materie de conținut, prin relevanța informațiilor transmise, racordarea lor la realitatea cotidiană și la obiectivele urmărite de organizație;
- în materie de procese, prin alegerea adecvată a mijloacelor, suporturilor și a destinatarilor informațiilor. Comunicarea trebuie să ofere posibilitatea retroacțiunii, să nu fie unidirecțională.

## CAPITOLUL 3

### MIJLOACE DE COMUNICARE EXTERNĂ

#### 3.1. RELAȚII PUBLICE

##### 3.1.1. Relațiile cu presa

###### 3.1.1.1. Comunicatul de presă

Redactarea unui comunicat nu este ușoară. Pentru a atrage atenția unui ziarist și pentru a-l interesa, un comunicat trebuie să prezinte obligatoriu următoarele caracteristici:

- să aibă un titlu care să atragă atenția, care să nu fie general, dar să rezume informația;
- să prezinte o informație veritabilă;
- să fie scurt (dar poate fi completat prin documente anexe mai detaliate).

Pentru a ajunge la acest rezultat sunt necesare două stadii: un stadiu de pregătire și unul de redactare.

###### Stadiul de pregătire

Pentru un ziarist, o informație trebuie să fie nouă: se produce un eveniment, "ceva" și aici este informația. O "informație nouă" (pleonasm, căci prin definiție orice informație trebuie să aibă ceva nou) trebuie să fie criteriu de judecată din partea întreprinderii<sup>20</sup>. Odată definită această informație principală, ea trebuie încadrată într-un context de actualitate pentru a o face cât mai interesantă posibil pentru ziarist.

-----  
Aceași informație, privind de exemplu implantarea unei uzine destinată fabricării unui produs nou, poate fi încadrată:

- într-un context social: crearea de noi locuri de muncă;
  - într-un context economic: diversificarea produselor întreprinderii;
  - într-un context regional: participarea la expansiunea regiunii;
  - într-un context financiar: în urma cumpărării de acțiuni ale unei firme.
- 

---

<sup>20</sup> Christian Schneider, *Communication, nouvelle fonction stratégique de l'entreprise*, Editions J. Delmas et Cie, Paris, 1998, pp.125-127



## Stadiul de redactare

Un bun comunicat trebuie să respecte trei "nivele de lectură":

### 1. Primul nivel: titlul

Titlul este primul lucru pe care îl citește ziaristul grăbit și sub influența acestei prime impresii el va continua citirea comunicatului sau îl va arunca la gunoi. Cum ziaristii resping patru din cinci comunicate de presă primite, titlul este cel mai ușor mijloc de a le câștiga atenția pentru a ajunge printre cei 20% admiși<sup>21</sup>.

Titlul trebuie să sugereze imediat despre ce este vorba în relatare și să fie suficient de interesant pentru cititor.

Condiții de bază<sup>22</sup>:

- trebuie să fie scurt: aproximativ 5-10 cuvinte;
- trebuie relatat doar esențialul, fără a încerca să impresioneze;
- evitarea jargonului, a prescurtărilor și a semnelor de punctuație;
- folosirea verbelor la diateza activă

---

Nu se spune *"Programele de mobilități internaționale sunt obținute de tot mai mulți studenți"*, ci *"Din ce în ce mai mulți studenți beneficiază de programe de mobilități internaționale"*.

---

- să fie cât se poate de concret

---

În loc de *"Din ce în ce mai mulți studenți beneficiază de programe de mobilități internaționale"*, se va scrie *"De două ori mai mulți studenți beneficiază de programe de mobilități internaționale în acest an față de 2006"*.

---

Imediat după titlu trebuie realizat *un rezumat* al informației în doar câteva rânduri: actual, exact, lipsit de un ton de autosatisfacție.

### 2. Al doilea nivel: subtitlurile și sublinierile

Din punct de vedere vizual, acestea reprezintă, după titlu, elementele care "sar în ochi". Ele reprezintă o dezvoltare a titlului și scot în evidență punctele esențiale. Un cititor grăbit nu citește într-un ziar decât titlurile, subtitlurile și sublinierile cu caractere îngroșate.

---

<sup>21</sup> Ros Jay, *Marketingul cu costul minime*, Editura Teora, București, 1997, p.86

<sup>22</sup> *Ibidem*

### 3. Al treilea nivel: textul

La redactarea textului trebuie avut în vedere un lucru important: ziaristii și redactorii corectează un articol începând întotdeauna de jos în sus. Ei nu au timp să șteargă un cuvânt aici, o frază dincolo și astfel scot doar ultimul paragraf, sau ultimele două sau trei aliniate. În concluzie, cu cât ceva este mai important, cu atât acel ceva trebuie așezat mai aproape de început<sup>23</sup>.

Articolul nu trebuie să pară un anunț publicitar, ci trebuie să fie formulat ca și cum ar fi fost redactat de ziarul respectiv: se folosește persoana a treia când se face referire la companie, se evită utilizarea unor sintagme de genul "un produs nou, nemaipomenit".

În conținut, trebuie să se răspundă la întrebările CINE, CE, CÂND, DE CE, UNDE și CUM.

-----  
**CINE:** Maria Pietreanu de la Firma XYZ

**CE:** a primit un cec de 500 Euro de la directorul executiv

**CÂND:** 6 noiembrie 2007

**DE CE:** pentru că, dintre toți angajații, ea a sugerat cea mai profitabilă formă de promovare a firmei

**UNDE:** cecul a fost înmănat cu ocazia unui prânz special ținut în sala de ședințe

**CUM:** Maria a câștigat premiul propunând o nouă formă de promovare a firmei – construirea unui blog instituțional – sugestia ei sporind veniturile firmei cu 10.000 Euro în acest an  
-----

*După ce s-a răspuns la aceste întrebări, se pot prezenta amănunte și citate, care adaugă o dimensiune umană textului: citate ale clienților, ale directorului executiv etc.*

După redactarea comunicatului de presă trebuie să se indice clar și vizibil:

- cui trebuie să se adreseze ziaristii care doresc informații mai detaliate (nume, prenume, e-mail, telefon, fax);
- dacă pot fi furnizate în plus fotografii sau filme.

Un comunicat de presă bun trebuie să aibă una sau două pagini.

---

<sup>23</sup> *Ibidem*, pp.87-88

### 3.1.1.2. Conferința de presă

Conferința de presă este o manifestare special rezervată presei, în cursul căreia o informație importantă este transmisă jurnaliștilor.

Ea poate îmbrăca mai multe forme<sup>24</sup>:

- conferința propriu-zisă ținută de președintele firmei;
- prezentarea unui nou produs, făcută presei;
- prezentarea făcută presei a unei noi achiziții, a unei realizări, a unui centru de informare, a unui film;
- masa rotundă.

Indiferent de formă, trebuie respectate două principii:

- *informația* trebuie să fie *importantă* – un ziarist care, la finalul unei conferințe de presă, are impresia că ar fi putut fi informat printr-un simplu comunicat de o pagină va fi nemulțumit că și-a pierdut timpul.

- conferința trebuie să permită un *dialog* – în prima parte, informația este transmisă ziariștilor; în a doua parte, aceștia trebuie să poată să pună întrebări și să ceară lămuriri suplimentare, în funcție de cititorii pe care îi reprezintă.

### Alegerea locului și a materialelor ce vor fi utilizate

Trebuie aleasă o sală a cărei ambianță corespunde cel mai bine mesajului ce urmează fi transmis.

O conferință de presă solicită o serie de facilități:

- sonorizare;
- facilitatea de mărire sau micșorare a dimensiunilor sălii în funcție de numărul participanților;
- proiectare video și diapozitive;
- parcare în apropiere.

### Tehnica invitației

Odată existentă informația ce trebuie comunicată presei, succesul unei conferințe de presă depinde de:

- participarea ziariștilor;
- derularea conferinței de presă.

*Cine trebuie invitat ?*

Nu se invită ziarele, ci ziariștii. Aceasta presupune să se definească exact tipul de informație transmisă și să se deducă de aici care sunt ziariștii

---

<sup>24</sup> C. Schneider, *op.cit.*, p.133

interesați (de la rubrica economică, socială etc.). Unele informații pot interesa mai multe categorii de cronicari, de exemplu pe cel economic, financiar și bursier dacă firma este cotate la bursă, pe cronicarul social etc.

Ziarele reprezentate în lista de invitați vor fi reținute în funcție de criteriile următoare<sup>25</sup>:

- interesul prezentat de informație pentru jurnal, ținând cont de caracteristicile și natura cititorilor;
- plasarea ziarelor la egalitate, fără a se crea impresia că un anumit ziar a fost eliminat pentru că este mai puțin important.

Alegerea *agențiilor de presă* ce vor fi invitate, generale sau specializate, este extrem de importantă, întrucât de ele depinde gradul de răspândire a informației în teritoriu și credibilitatea sa, agențiile de presă reprezentând o garanție morală.

*Ce trebuie să conțină invitația ?*

Există o serie de *principii* care trebuie respectate în redactarea invitației<sup>26</sup>:

- indicarea scopului conferinței de presă

Un ziarist, fiind foarte ocupat, vrea să știe de ce se deplasează. Prin urmare, trebuie să i se indice și să i se dea unele detalii astfel încât să devină interesat, însă fără a cădea în extrema cealaltă (furnizarea unei informații complete) ce va antrena neparticiparea acestora.

- indicarea firmei care organizează conferința de presă
- indicarea datei, locului, și orei conferinței de presă

Un plan de acces, o hartă pentru parcare sunt elemente care facilitează deplasarea ziaristului și-l fac să câștige timp.

- solicitarea răspunsului favorabil sau nefavorabil al ziaristului.

### **Derularea conferinței de presă**

**Primirea** – la venire, ziariștilor le este oferit un dosar de presă pentru a putea, chiar înaintea începerii conferinței, să ia cunoștință de subiectul acesteia și să vadă care sunt punctele cele mai interesante pentru el, putând să-și formuleze întrebările.

**Expunerea** – trebuie să fie precisă, la subiect și nu prea lungă. Nu trebuie să depășească treizeci de minute (în cazuri excepționale patruzeci și cinci de minute) pentru a nu obosi ziariștii și pentru a le lăsa posibilitatea de a pune apoi întrebări.

---

<sup>25</sup> *Ibidem*, p.134

<sup>26</sup> *Ibidem*, pp.135-136

### **Faza întrebări și răspunsuri**

*Această fază este crucială: bine organizată, ea completează informațiile oferite în timpul expunerii; rău organizată, ea va evidenția punctele slabe pe care întreprinderea nu dorește să le dezvăluie.*

Orice ziarist va pune întrebările cele mai incisive și mai destabilizatoare posibil. Oratorul va fi supus unui tir continuu de întrebări – de bună sau rea credință – și trebuie să reușească să le facă față tuturor. De aceea, de cele mai multe ori cei care susțin conferința de presă vor fi supuși în prealabil unor ședințe de "video-training", în care se va simula hărțuirea lor. Totul este înregistrat și apoi reluat și comentat.

### **Zilele următoare conferinței de presă**

Nu trebuie uitat, în zilele care urmează:

- să se telefoneze sau să se trimită un e-mail, după apariția articolului, autorului acestuia pentru a-i mulțumi (ziaristul este foarte susceptibil în acest sens și nu admite ca articolul lui să nu fie observat și luat în seamă de ofițerul de presă al firmei).

- să fie trimise imediat ziaristilor care au cerut studii particulare, documente complementare sau fotografii promise cu ocazia conferinței de presă.

### **3.1.2. Comunicarea evenimentțială**

Comunicarea evenimentțială cuprinde<sup>27</sup>:

- evenimente care există deja, în afara sau în interiorul întreprinderii și care pot fi exploatate;
- evenimente create special de întreprindere în cadrul programului său de comunicare;
- operațiunile de sponsorizare și mecenat;
- sponsorizarea emisiunilor de televiziune și radio (parrainage), coproducția și parteneriatul.

Această tehnică de comunicare are drept scop:

- sensibilizarea publicului extern și dezvoltarea unei imagini particulare față de acesta (modernism, dinamism, simpatie...), în paralel cu sporirea notorietății. În acest scop, mediatizarea este indispensabilă.
- sensibilizarea publicului intern prin adunarea colaboratorilor în

---

<sup>27</sup> *Ibidem*, pp.146-155

jurul unui proiect, deci dinamizarea colaboratorilor și construirea unei imagini interne solide.

### **3.1.2.1. Exploatarea evenimentelor existente**

Fie că este vorba de evenimente exterioare întreprinderii și care pot fi exploatare, fie că este vorba de evenimente potențiale latente proprii întreprinderii, totul se rezumă de fapt la starea de spirit: sesizarea bunelor oportunități care apar.

**Evenimente proprii întreprinderii** pot fi:

- aniversările (prima, a 25-a, a 50-a aniversare)
- inaugurările (de uzine, noi localuri, șantiere, noi puncte de vânzare...)
- noile instituții (crearea unei fundații, a unei burse etc.)
- evenimentele care scot în evidență personalul (rezultate sportive, distincția acordată unui angajat, o lucrare scrisă de un angajat etc.)
- evenimentele grave care afectează instituția (catastrofe naturale, accidente)
- rezultatele obținute de întreprindere (noi piețe cucerite, noi produse lansate, bilanț)
- noile implantări în străinătate (crearea de filiale, negocieri de acorduri de parteneriat)
- rezultatele din cercetare-dezvoltare.

**Evenimente exterioare întreprinderii**

Exemple :

- *un eveniment de actualitate* care polarizează atenția opiniei publice asupra unei probleme cum ar fi poluarea apelor sau a aerului de către deșeurile producției industriale. În timpul derulării acestui eveniment, este posibil pentru o firmă care dispune de instalații de avangardă în domeniu să invite opinia publică să constate că întreprinderea acordă cea mai mare importanță acestor probleme.
- *în timpul unui colocviu* ce reunește cercetătorii specialiști într-un anumit domeniu, o întreprindere specializată în acest domeniu poate să arate publicului (deci nu numai participanților la colocviu) cum se traduce în practică propria sa politică de cercetare și care sunt rezultatele pozitive obținute.
- *cu ocazia alegerilor naționale* un institut specializat în sondaje de opinie poate profita, oferindu-și serviciile unui post de televiziune.

- *în timpul unei expoziții sau unui târg* poate fi exploatată vizita unei personalități la standul firmei. Nu trebuie niciodată așteptată șansa de a avea în același timp la stand o personalitate și televiziunea, această situație trebuind provocată.

- *prezentarea unui material tehnologic avansat* poate fi o ocazie pentru o întreprindere ce asigură chiar o mică parte a subproducției acesteia, sau care a furnizat un material de bază, de a profita de eveniment pentru a atrage atenția publicului asupra rolului pe care ea l-a jucat.

### **3.1.2.2. Evenimente special create**

Când un eveniment nu există în mod natural este posibil să fie creat unul. Posibilitățile de a crea evenimente sunt practic nelimitate pentru o organizație. Este însă important de știut când și cum trebuie utilizată această tehnică.

Există mai multe criterii care îi condiționează folosirea:

- compatibilitatea evenimentului cu mesajul ce se vrea transmis și cu rezultatele ce se doresc a fi obținute;
- calitatea evenimentului, care trebuie întotdeauna să fie original și să prezinte un anumit interes, altfel existând pericolul ineficienței sale;
- costul;
- dozarea în timp a numărului de evenimente create, pentru a concilia cele două noțiuni contradictorii de mai sus (calitate și cost);
- menținerea în permanență a interesului publicului;
- ne-atingerea pragului de saturație.

Un eveniment creat este special adaptat unui mesaj vizând un public precis (sau marele public) și este original, întrucât este inventat.

Exemple:

- *crearea unei fundații sau a unei burse* – aceste inițiative vizează în special tinerii, permițând asocierea de către opinia publică a întreprinderii la o acțiune generoasă și utilă.

- *vizitarea unei uzine sau voiajul pentru informații*

Aceste inițiative permit în același timp replasarea unui produs, a unei realizări în contextul întreprinderii, în contextul tehnicilor, în contextul uman. Este un element foarte important pentru a cizela imaginea firmei care se dorește a fi imprimată în mintea publicului.

Odată cu fiecare operațiune, vizitarea uzinei sau voiajul pentru informații este posibil să fie atins un public restrâns, însă se stabilește un

veritabil contact și se creează legături profunde.

Publicul ce poate fi atins e reprezentat de presă, prescriptori, lideri de opinie, clienți potențiali, clienții cei mai importanți, personalități și anumite categorii particulare de public (medii financiare, puteri publice, parteneri economici etc.).

Pot fi obținute două categorii de rezultate:

- eliminarea obstacolelor și contracararea atitudinilor negative;
- întărirea (sau crearea) imaginii întreprinderii după anumite componente.

- *organizarea unui colocviu* – colocviile care se organizează anual au drept inițiatori întreprinderi, asociații și organizații profesionale.

- *crearea unei expoziții*

O expoziție poate fi fixă sau itinerantă. Ea permite:

- sensibilizarea directă a publicului care o va vedea și deci va recepționa mesajul;
- sensibilizarea unui public mai mare, grație presei specializate sau de informație generală, după caz. Întrucât o expoziție este un eveniment, reprezintă deci o informație generală, ea va interesa presa.

Expoziția este, din punct de vedere teoretic, un instrument excelent de relații publice. În practică însă această considerație trebuie ponderată cu factorul costul operațiunii, întrucât o expoziție presupune costuri mari de construire și exploatare. În consecință, trebuie foarte bine analizate cele două elemente ale binomului eficacitate-preț înainte de a trece la realizarea sa efectivă.

*Tipuri de expoziții:*

- expoziție fixă sau itinerantă creată de întreprindere;
- expoziție în cadrul unui târg la care participă și alte firme, concurente sau nu;
- expoziție localizată și permanentă în interiorul întreprinderii.

*Exploatarea unei expoziții*

Ca orice manifestare, expoziția permite:

- o acțiune directă la nivelul vizitatorilor;
- o acțiune mai generală prin mijlocirea presei.

Acțiunea se descompune în patru etape:

- *etapa de informare prealabilă* – când se informează presa, se invită persoanele dorite la inaugurare. În timpul acestei etape trebuie de asemenea, dacă este posibil, să fie informate direct toate categoriile de public că ar fi



bine să vină să viziteze expoziția pe toată durata sa;

- *inaugurarea* – care reunește personalități, un public selecționat, ziariști importanți și permite răspândirea largă a informațiilor privind existența expoziției;

- *etapa de întreținere* – în timpul căreia trebuie menținut interesul, trebuie găsite informații a căror difuzare poate reatrage atenția, trebuie create evenimente conexe (interviuri cu personalități, vizite ale unor vedete, conferințe, dezbateri etc.)

- *follow-up-ul (etapa post-expoziție)* – poate îmbrăca aspecte variate: scrisoare de mulțumire trimisă tuturor vizitatorilor, conferință de presă despre rezultatele expoziției și opiniile adunate...

- *organizarea unor manifestări împreună cu instituțiile de învățământ*

Relațiile cu instituțiile din domeniul învățământului prezintă un mare interes pe termen mediu și lung, cu atât mai mult cu cât ele solicită în general mijloace financiare relativ reduse. Acest interes rezultă în urma mai multor factori: studenții sau elevii reprezintă un viitor potențial important în rândul consumatorilor, căci peste un timp aceștia sunt cei care vor forma opinia publică; ei au adesea rol de prescriptori și influențează opinia părinților sau a persoanelor cu care intră în contact; sunt foarte receptivi.

Acest public poate fi atins prin mijlocirea profesorilor, care sunt deschiși unor astfel de evenimente pentru că:

- mijloacele materiale de care dispune învățământul sunt în general limitate și orice ajutor din exterior, cu condiția să fie bine prezentat și adaptat regulilor particulare ale acestui public, este bine primit;

- ilustrările reale (vizite ale uzinelor, conferințe etc.) care vin în sprijinul cursurilor prevăzute de programele de învățământ suscită interesul;

- pe un plan psihologic, profesorii sunt sensibili la faptul că se vine înspre ei pentru a li se aduce ceva, că sunt înțeleși și că rolul lor nu este ignorat.

-----  
Exemple de astfel de evenimente:

- vizite la uzine
  - organizarea de stagii (practică)
  - organizarea de conferințe, proiectarea de filme
  - lansarea unui concurs, a unui studiu ce trebuie realizat de studenți
  - donarea unui echipament, împrumutarea unui material.
-

- *organizarea de conferințe, animarea unor colocvii sau seminarii*

În aceste situații, întreprinderea trebuie:

- să determine care sunt categoriile de public care pot fi sensibilizate prin intermediul conferinței;
- să determine care sunt subiectele care îi interesează;
- să deducă care sunt temele posibile de abordat în timpul conferinței sau colocviului, prin intermediul cărora se poate promova imaginea întreprinderii vizavi de acest public.

---

Câteva „ocazii” clasice de exploatat:

- cursurile și conferințele din cadrul universităților;
- intervențiile în calitate de expert într-un domeniu particular (întreprinderea, nu conferențiarul, este considerată expertul) în profitul organizațiilor profesionale etc.;
- participarea ca orator la seminarii organizate de organisme specializate în formare și perfecționare.

---

- *intervenții ale conducătorilor întreprinderii*, dacă aceștia sunt cunoscuți. Este evident că în timpul declarației domnului X, personalitate publică, de fapt apare întreprinderea al cărui președinte este domnul X.

Această tehnică este foarte utilizată în SUA, unde întreprinderea își realizează propria promovare și își sporește notorietatea prin promovarea președintelui său.

- *lansarea unei noi mode, a unei noi maniere de comportament*

La prima vedere poate părea deplasat ca o întreprindere să fie preocupată de modă sau de muzică. Dar exemplele următoare vor evidenția interesul unor astfel de inițiative în planul comunicării evenimentiale.

- 
- Interesul publicului pentru un anumit stil de călătorie, pentru anumite aspecte exotice, pentru automobilele 4x4 și pentru junglă a fost cu mare abilitate exploatat de *Camel*, care sub acoperirea organizării de excursii a știut să evite legislația restrictivă privind publicitatea făcută țigărilor.
  - Când firmele din domeniul apei minerale sau laptelui asociază performanțele sportive consumului de lapte/apă minerală, ele de fapt dinamizează imaginea produsului lor, creând o "modă" premergătoare unei modificări de comportament în materie de consum de produse lactate/ape minerale.

---

Conceperea și lansarea unor astfel de operațiuni presupune intervenția unor specialiști care își elaborează planul după ce au studiat în profunzime:

climatul psiho-sociologic; aspirațiile publicului la un moment dat, ținând cont de realitatea prezentă; aspirațiile viitoare probabile (socio-stilurile); receptivitatea publicului; profitul ce poate fi obținut de întreprindere și forma sub care poate fi obținut; riscurile efectelor de bumerang sau de derapaj.

- *realizarea unui sondaj sau a unui studiu*

Publicarea rezultatelor care evidențiază că majoritatea persoanelor au o anumită opinie le întărește acestora opinia, o garantează într-un anume fel și influențează opiniile celorlalți.

Când o întreprindere estimează că se află într-o poziție de forță, poate fi utilă publicarea rezultatelor sondajului pentru ca opinia publică să realizeze aceasta.

### **3.1.2.3. Mecenat și sponsorizare**

Înainte de toate, trebuie subliniat faptul că o întreprindere nu este niciodată dezinteresată. Atunci când investește bani așteaptă ceva în schimb: relații mai bune cu publicul (sau doar cu unii dintre parteneri), o imagine mai bună, consolidarea culturii de întreprindere... Dacă acțiunea este discretă și nu implică mediatizarea, aceasta nu înseamnă că este dezinteresată. Așadar, putem concluziona că o întreprindere nu este niciodată dezinteresată, chiar dacă ea dorește să pară că ar fi.

#### **Mecenatul**

În accepțiunea actuală – diferită de cea care descrie acțiunea lui Mecena, nobilul roman care încuraja arta, literatura și se servea de influența sa pe lângă putere pentru a-i proteja pe Horațiu, Virgiliu și alți artiști – termenul "mecenat" desemnează ajutorul acordat unui artist sau unui organism din domeniul artistic, educațional, cultural sau umanitar în scopul creșterii notorietății și îmbunătățirii imaginii de marcă. Acest ajutor, spre deosebire de cazurile de sponsorizare, se traduce printr-o exploatare mediatică destul de discretă.

#### **Sponsorizarea**

Sponsorul folosește un eveniment drept suport publicitar. Sponsorizatul poartă în mod oficial culorile (logo-ul, numele) sponsorului său. Pe lângă impactul direct asupra publicului care asistă fizic la operațiune, întreprinderea care sponsorizează are ca obiectiv o puternică mediatizare, care îi va permite sporirea considerabilă a publicului atins efectiv.

În unele cazuri este posibil ca o firmă să sponsorizeze sau să patroneze

o emisiune. În astfel de situații este vorba de o cumpărare de spațiu mai specială (sponsorizare de emisiuni, parteneriat).

Alegerea operațiunii constituie o problemă delicată. Bineînțeles, se cunoaște obiectivul de realizat și publicul vizat, însă se poate doar presupune care va fi reacția anumitor categorii de public la anunțarea operațiunii și în timpul derulării sale.

O altă problemă importantă o constituie compatibilitatea operațiunii de sponsorizare sau mecenat cu imaginea întreprinderii. O casă de modă de lux nu va alege să sponsorizeze un vapor al cărui căpitan este cunoscut ca bronzat, cu obiceiuri de marinar și cu o rezistență fizică ieșită din comun.

### ***Domeniul sportiv***

Este cel mai cunoscut. Cursele de automobile, campionatele de fotbal mobilizează opinia publică și sunt foarte mediatizate. Orașe, regiuni, instituții financiare, întreprinderi și chiar unele mărci își dispută privilegiul de a sponsoriza un fotbalist-vedetă care, indiferent de circumstanțe, va avea un tratament particular din partea televiziunii, radioului și a presei scrise. Într-o operațiune de sponsorizare a unui eveniment sportiv, problema nu o constituie mizarea pe concurentul câștigător – deși această situație este extrem de benefică – ci sponsorizarea celui care va avea cea mai bună mediatizare sau cel puțin o mediatizare compatibilă cu valoarea investiției făcute.

---

Fotbalistul englez David Beckham este visul oricărei companii de marketing. Potrivit unui purtător de cuvânt al companiei Adidas "contează mai puțin locul pe care îl va ocupa în echipă, fiind mai importante mărcile pe care le va avea scrise pe echipament".

Alura athletică a lui Beckham a inspirat multe companii chiar și în momentele când jucătorul a fost accidentat. Când acesta și-a rupt piciorul înaintea campionatului mondial, fanii englezi au fost deznădăjduiți. Au existat însă companii care au profitat de pe urma acestui eveniment. Fleishman Hillard, o companie de relații publice aparținând lui *Yahoo*, a creat un ghips de 3,7 metri pentru piciorul lui Beckham, purtând sigla *Yahoo* și mesajul "Ghipsul lui Beckham. Semnați-l, sărutați-l, adorați-l".<sup>28</sup>

Privit din orice ipostază, Beckham rămâne un idol pentru fanii săi și o afacere de succes pentru sponsori.

---

Alegerea unui "erou" care să poarte culorile organizației reprezintă un

---

<sup>28</sup> Gabriel Țăranu, „Beckham: mai mult afacere decât fotbalist”, în *Ziarul Financiar*, iunie 2003, [http://www.zf.ro/articol\\_26841/beckam\\_\\_mai\\_mult\\_afacere\\_decat\\_fotbalist.html](http://www.zf.ro/articol_26841/beckam__mai_mult_afacere_decat_fotbalist.html)

element valoros pentru personalul său. Pe plan intern apare un adevărat entuziasm. Ceea ce nu reușește să obțină discursul președintelui o poate face un sportiv, care are un veritabil rol de catalizator.

### ***Domeniul tehnic***

Scopul acestui mai nou tip de mecenat este de a crea o legătură suplimentară între două universuri, cel al culturii și cel al științei.

Spre deosebire de mecenatul cultural clasic, sponsorul aduce nu numai bani, ci și cunoștințele și experiența sa dintr-un domeniu "de vârf".

---

Direcția de Studii și Cercetare a EDF (Electricité de France) și-a pus la dispoziție toate cunoștințele și experiența în domeniul arheologiei sub-marine: grație unui proces de electroliză – deci în relație directă cu vocația firmei – inginerii de la EDF au reușit să evite fărâmițarea obiectelor metalice scoase după mult timp din adâncuri, la contactul cu aerul.

După câteva intervenții, reputația companiei EDF în domeniu a condus-o în Egipt, pentru instalarea unui laborator de tratament în cadrul unei acțiuni de cooperare tehnică cu organismul care se ocupă de antichitățile egiptene. Astfel, multe obiecte găsite pe epava Patriote, vapor ce a aparținut flotei lui Napoleon în timpul expediției din Egipt, au putut fi salvate. Un tun restaurat chiar a fost oferit Franței drept mulțumire de către președintele egiptean.<sup>29</sup>

---

Acest caz este exemplar: o operațiune de mecenat, entuziasmul inginerilor care participă la operațiune, un sentiment de mândrie a întreprinderii, recunoașterea oficială a experienței sale.

### ***Domeniul umanitar***

Anumite organisme cu vocație umanitară ajută de multă vreme țările nedezvoltate sau intervin în caz de catastrofă. Crucea Roșie și alte organizații religioase acționează în acest fel de mulți ani. Mai nou, au fost create organisme ca "Medici fără frontiere" care au dobândit o anumită notorietate. Există de asemenea în Europa și în lume o serie de structuri care se ocupă de cercetarea medicală sau au activități umanitare.

### ***Domeniul cultural***

Orice sau aproape orice este posibil: de la ajutorul acordat unui artist anume până la implicarea în operațiuni de mare anvergură ca restaurarea unor clădiri sau monumente istorice, organizarea de expoziții sau festivaluri.

Mecenatul cultural, în general discret din punct de vedere al mediatizării, are motivații diferite:

---

<sup>29</sup> C. Schneider, op.cit., p.158

- mobilizarea personalului în jurul unei teme federatoare. Obiectivul este evident: crearea unui spirit de echipă și consolidarea sentimentului de apartenență la o cultură comună;
- existența în cadrul imaginii sale a unei componente de "bun cetățean" (*good citizen*), adică de întreprindere responsabilă care își asumă rolul social și dincolo de cadrul strict profesional;
- valorizarea imaginii întreprinderii, păstrând în același timp discreția (ceea ce presupune ca firma să aibă deja o bună notorietate), la nivel local și regional sau la nivel național;
- existența unui pretext ne-comercial pentru a invita clienții, furnizorii și toate persoanele utile firmei.

---

**STUDIUL DE CAZ – Grupul SARI – SEERI, “Orsay avant Orsay”<sup>30</sup>**

În 1984, grupul SARI – SEERI prelua o societate implantată la Lyon, Toulouse și în sud. Această întreprindere avusese câteva eșecuri, dar dispunea de personal performant, localizări excelente și active foarte bune. Numele său era Rhônalcop. Problema era următoarea: trebuia făcut ceva pentru a informa publicul despre faptul că Rhônalcop intra în grupul SARI – SEERI și de asemenea trebuia recâștigată încrederea.

**Obiective de comunicare reținute**

După studierea metodelor clasice de comunicare financiară, de publicitate și de relații publice, specialiștii în comunicare din cadrul grupului au propus angajarea unei acțiuni de mecenat. Scopul acestei acțiuni era de a permite grupului să transmită mesajul său nu în direcția marelui public, ci înspre instituțiile și organizațiile economice, financiare, administrative și politice din Lyon, Toulouse și Antibes (toate situate în sudul Franței, în regiunea vizată).

**Strategia utilizată**

Ideea i-a aparținut consilierului firmei în probleme de comunicare, Bertrand Viar, care, trecând pe lângă gara Orsay din Paris, în lucru pentru a deveni muzeul Orsay, s-a gândit: “ce muzeu al lumii ar fi mai dispus să-și împrumute operele decât unul care nu s-a deschis încă?”. Strategia sa era simplă:

- organizarea unei expoziții cu operele cele mai semnificative ale colecțiilor de la Orsay;
- aducerea acestei expoziții la Lyon, Toulouse și Antibes;
- invitarea și deci cunoașterea reprezentanților din domeniile-cheie ale celor trei orașe.

În acest scop, mai trebuiau convinși o serie de decidenți: Direcția Muzeelor Franței, Ministerul Culturii, responsabilii Muzeului Orsay. Din fericire, președintele muzeului Orsay era un veritabil om de cultură, în același timp președintele Asociației pentru Dezvoltarea Mecenatului Cultural și acesta, sedus de idee, i-a ajutat foarte mult pe organizatori. Propunerea era următoarea: oferirea, sub patronajul Grupului, a premierei unui eveniment excepțional pentru trei orașe ale țării, înaintea Parisului – și anume: descoperirea viitorului Muzeu Orsay cu un an înaintea inaugurării sale în capitală.

---

<sup>30</sup> Ibidem, pp.216-219

### **Programul operațiunii**

Principiul adoptat a fost următorul: crearea unei expoziții care să includă impresioniști, post-impresioniști și gigantica machetă a viitorului muzeu. Această expoziție urma să fie prezentată timp de câte o lună în fiecare din orașele vizate, în incinta unor muzee locale (la Antibes la Muzeul Picasso, la Toulouse la Muzeul Augustinilor și la Lyon la Palatul Saint-Pierre). În acea perioadă operațiunea era inedită și presupunea eforturi uriașe: era vorba, de fapt, de împrumutarea unor opere din patrimoniul național unei firme private, care urma să le deplaseze dintr-un loc în altul în scopul realizării strategiei sale de comunicare. Însă acțiunea era foarte valoroasă, întrucât implica:

- parteneriatul dintre SARI – SEERI și un muzeu național;
- publicitate bine-venită pentru Muzeul Orsay în Province;
- un mijloc fabulos pentru grupul SARI – SEERI prin intermediul căruia își putea transmite mesajul;
- o ocazie excepțională pentru publicul din cele trei orașe de a vedea “acasă” ceea ce de obicei nu este expus decât la Paris.

Acțiunile concrete s-au desfășurat în aceeași manieră în toate cele trei orașe:

- campanie promoțională pentru “*Orsay avant Orsay*” cu o lună înaintea sosirii expoziției;
- conferință și dejun de presă în fiecare muzeu cu cincisprezece zile înainte de eveniment;
- dineu privat (200-300 de persoane) în ajunul inaugurării, în incinta muzeelor, ceea ce a constituit o premieră;
- cocktail cu ocazia inaugurării pentru 1000-2000 de persoane.

### **Rezultatele obținute**

Toți partenerii și-au atins și chiar și-au depășit obiectivele:

- muzeele au avut o afinență nemaîntâlnită până atunci;
- Muzeul Orsay a beneficiat de o publicitate peste așteptări;
- municipalitățile au avut cu ce să se laude, pe bună dreptate: găzduirea de către orașul lor a celei mai prestigioase expoziții organizate vreodată în zona Province;
- Grupul SARI – SEERI a putut atinge și fideliza personalitățile cele mai importante ale regiunilor Midy-Pyrénées, Provence-Côte d’Azur și Rhône-Alpes. Președintele și cei din conducerea firmei au fost cunoscuți personal, într-o manieră elegantă și durabilă;
- publicul (250.000 de persoane) a venit în număr foarte mare;
- mecenatul a primit un impuls deosebit în Franța.

Analiza repartiției cheltuielilor arată că:

- 1/3 au fost consacrate organizării expoziției (în special pentru transport și asigurări);
- 1/3 operațiunilor de relații publice (prezența Grupului, conferințe de presă, recepții);
- 1/3 publicității.

-----

Din cazul prezentat mai sus putem deduce regulile mecenatului.

#### **■ *Trei nivele de comunicare***

Întreprinderea mecenă trebuie să transmită trei mesaje diferite și complementare: faptul că este mecen, notorietatea mecenatului său și imaginea de marcă.

▪ *Trei instrumente*

*Obiectul mecenatului:* de exemplu, alegerea între o expoziție, o restaurare de patrimoniu sau ajutorul acordat unui muzeu sau unui artist. Este vorba deci de competența culturală a întreprinderii.

*Publicitatea mecenatului:* publicul vizat trebuie informat despre manifestarea care i se propune. Această publicitate trebuie neapărat să se demarcheze de comunicarea instituțională a întreprinderii.

*Relațiile publice:* este vorba de ansamblul acțiunilor realizate vizavi de partenerii întreprinderii, astfel încât mecenatul să nu rămână fără ecou.

Aceste acțiuni trebuie îndreptate în trei direcții: presa și mijloacele media, partenerii întreprinderii și actorii săi. În ce privește mijloacele media, trebuie create relații personalizate cu acestea, informându-le despre acțiunea realizată și nu așteptând pur și simplu ca ele să vorbească despre firmă. Pentru partenerii săi, este vorba de valorizarea întreprinderii și a președintelui său prin organizarea de dineuri, cocteiluri, recepții cu participarea decidenților politici, administrativi, financiari sau comerciali de care depinde viața întreprinderii. Trebuie de asemenea informați și, pe cât posibil, implicați toți cei care lucrează în cadrul firmei pentru a o valoriza în ochii lor, pentru a valoriza munca lor în cadrul acesteia și pentru a valoriza spiritul de echipă de care depinde coeziunea și, prin urmare, forța acestei firme.

▪ *Trei bugete*

*Manifestarea.* O expoziție, editarea unei cărți, un concert se pot evalua într-o manieră destul de exactă. Însă această cheltuială ar fi inutilă dacă nu s-ar prevedea și bugetele care urmează.

*Publicitatea manifestării.* Este vorba aici de o publicitate directă și specifică făcută manifestării propriu-zise: editarea de afișe, cumpărarea de spații etc. În acest caz nu întreprinderea trebuie să iasă în evidență, ci, din contră, ea trebuie să lase locul celui pe care îl ajută și să cheltuiască acest buget în profitul expoziției, concertului sau cărții respective.

*Relațiile publice.* Aici întreprinderea trebuie să cheltuiască pentru ea însăși (și eventual pentru partenerul său cultural). Este vorba de acțiunile îndreptate în direcția mass-mediei și a ținutelor vizate. Dejunurile de presă, dineurile de prestigiu, editarea de pliante sunt instrumente indispensabile ce pot fi utilizate pentru a marca timpul și spațiul prin imaginea de marcă a întreprinderii.

Bugetul operațiunii “*Orsay avant Orsay*”, de exemplu, a fost repartizat în trei părți aproape egale: expoziția (32,5%), publicitatea sa (30%) și exploatarea (37,5%).



### **Sponsorizarea unor emisiuni și parteneriatul**

Posturile de televiziune și de radio acceptă și alte forme de colaborare cu firmele decât simpla cumpărare de spațiu pentru difuzarea unui spot sau a unui mesaj. În anumite condiții, întreprinderea cumpără dreptul de a apare într-o emisiune. Este vorba de o cumpărare de spațiu, dar care se negociază de fiecare dată.

Există două categorii de colaborare:

- **sponsorizarea** – care presupune cumpărarea de spațiu, ceea ce îi permite unei firme să utilizeze o emisiune (înainte, în timpul ei sau după) pentru a-i transmite numele sau câteva mesaje simple (însă nu este vorba de un mesaj publicitar care dă un ordin de cumpărare);

Întreprinderea propune unui canal o formulă ce urmează a fi aprobată de redacție, fiind necesară coerența acesteia cu linia urmată de emisiunile postului respectiv. Prețul se negociază liber, însă în linii generale acesta depășește între 1–1,5 ori tariful publicității normale din aceeași tranșă orară.

Formulele cel mai des întâlnite sunt:

- pre și post-genericul unei emisiuni sau unor informații (cum este cazul buletinului meteo, de exemplu);
- prezentarea de bande-anunț;
- sponsorizarea unor evenimente sportive (tenis, fotbal) cu prezența de mai multe ori în timpul emisiunii;
- integrarea în emisiune: sponsorul este citat sau prezentat în cursul emisiunii;
- prezența efectivă într-o emisiune. Acest tip de operațiune se situează între informație pură și publicitate.

- **parteneriatul** – care vizează co-producerea unei emisiuni, ceea ce presupune împărțirea investițiilor.

## **3.2. PUBLICITATEA**

**Publicitatea** reprezintă o stimulare impersonală, directă sau indirectă, a cererii. Ea este directă atunci când prezintă avantajele unui produs și indirectă atunci când creează o imagine favorabilă a firmei, ce va favoriza cumpărarea. Ea furnizează informații despre producător și produsele sale, despre prestatarul de servicii, despre comerciant prin intermediul mijloacelor de informare în masă: presă, televiziune, radio, afișaj și cinematograf.

Amploarea campaniei publicitare constituie un argument privilegiat în timpul negocierilor dintre producător și distribuitor.

Publicitatea are trei obiective:

1. obiectivul cognitiv – a face cunoscut produsul;
2. obiectivul afectiv – a crea simpatie, a seduce;
3. obiectivul acțional – a determina acțiunea.

Trebuie întotdeauna să facem diferența între obiectivele publicității și cele ale marketingului (vânzarea produsului).

Acțiunea publicitară este în majoritatea cazurilor scumpă. De aceea ea trebuie foarte bine pregătită prin analizarea elementelor următoare<sup>31</sup>:

### *1. Segmentul de piață vizat*

Analiza pieței presupune:

- un studiu cantitativ al:
  - cererii,
  - ofertei,
  - comunicării concurenților.
- un studiu calitativ pentru a determina:
  - profilul psihologic al cumpărătorului, motivațiile și atitudinile sale,
  - maniera de cumpărare, frecvența, decizia finală,
  - utilizarea produsului.
- o analiză multidimensională în funcție de criterii legate de produs, ramură de activitate, firmă și țară.

### *2. Produsul și distribuția*

Testele de produse sau servicii au drept scop determinarea reacției utilizatorilor față de produs pentru a putea apoi determina axele comunicării.

Studiul distribuției are în vedere punctele de vânzare (număr, repartitie geografică, preț, politică promoțională, condiții de cumpărare...) și volumul și repartitia vânzărilor pe regiuni, tip de distribuitori, cumpărători, forme de vânzare.

### *3. Conținutul mesajului de transmis*

Mesajele diferă în cele mai multe cazuri în funcție de țară, trebuind în fiecare caz determinate:

- puterea de atracție,
- înțelegerea,
- posibilitatea de memorare,

---

<sup>31</sup> Anne Deysine, Jacques Dubois, *S'internationaliser. Stratégies et techniques*, Editions Dalloz, Paris, 1995, pp. 742 - 744

- credibilitatea lor  
vizavi de publicul vizat: client final, prescriptor, utilizator industrial.

- 
- *Mercedes* atrage atenția cititorului asupra longevității automobilelor sale în Franța („362.000 kilometri parcurși și încă nu s-a terminat”), în timp ce mesajul publicitar din *Financial Times* se axează pe protejarea mediului.
  - *Lufthansa* insistă pe calitatea serviciilor oferite în Franța și în Germania, iar în Marea Britanie pe seriozitatea firmei („Este bine de știut că noi ne luăm întotdeauna sarcinile în serios”).
- 

#### *4. Mijlocul media cel mai potrivit*

Mijlocul media cel mai potrivit este cel în care anunțul publicitar este văzut cât mai mult posibil de publicul vizat, cu cel mai redus cost și cu o conotație favorabilă. Caracteristicile principale ale suporturilor media sunt furnizate în fiecare țară de agențiile sau organizațiile profesionale:

- presa scrisă: numărul și caracteristicile cititorilor, timpul acordat lecturii, rata de fidelitate;
- radioul și televiziunea: audiența pe segmente de un sfert de oră pe zi;
- afișajul: valoarea poziției și circulației, vizibilitatea și numărul de persoane care trec prin fața panoului.

#### *5. Reglementările*

Reglementările în materie de publicitate diferă de la o țară la alta, în funcție de dezvoltarea economică și de cultură și acoperă domenii ca: utilizarea anumitor cuvinte, restricții privind reclamele la anumite produse, concurență neloială, protecția proprietății private, mijloacele media. În plus, în realizarea strategiilor lor publicitare firmele trebuie să respecte „Codul internațional de practici loiale în materie de publicitate” elaborat de Camera Internațională de Comerț de la Paris, care se aplică publicității pentru toate produsele și serviciile prezente pe piața mondială.

*Bugetul publicitar* reprezintă, în medie, 5% din cifra de afaceri a firmei. Sumele alocate diferă în funcție de natura produselor (de la 2-3% pentru produsele alimentare până la 15% pentru produsele de igienă și înfrumusețare) și de faza ciclului de viață în care se află produsul (10% în cazul unei lansări)<sup>32</sup>. Bugetul se determină fie prin fixarea unui procent din cifra de afaceri, fie în urma analizării și combinării mai multor criterii: evoluția cererii, partea de piață a firmei, obiectivele comerciale și

---

<sup>32</sup> *Ibidem*

publicitare, produsul, natura sa și importanța sa pentru firmă, faza ciclului de viață, bugetele concurenților, resursele financiare ale companiei etc. Bugetul campaniei publicitare este repartizat între: cumpărarea de spațiu, cheltuielile de concepție și realizare a anunțului și remunerarea intermediarilor.

*Creația publicitară* înseamnă transmiterea unui mesaj adaptat și eficient consumatorului, prin combinarea cuvintelor (titluri, sloganuri, texte), reprezentărilor (imagini, culori, formate), fondurilor muzicale, dialogurilor, scenariilor etc. Pentru elaborarea mesajului sunt combinate argumentele publicitare cu cele comerciale, utilizându-se în mod frecvent metoda SONCAS de determinare a motivațiilor (securitate, orgoliu, noutate, confort, avere, simpatie).

După crearea și testarea mesajului publicitar trebuie elaborat **planul media** (combinarea mijloacelor media ce vor fi utilizate pentru transmiterea mesajului astfel încât să fie atinsă ținta aleasă cu eficiență maximă și cu un cost minim).

### 3.2.1. Mijloacele media

*Mijlocul media* este un ansamblu de suporturi omogene, care permit difuzarea informației pentru atingerea masivă a unui public (mass-media).

*Suportul* este un vector de comunicare ce poate vehicula un mesaj publicitar.

---

De exemplu, mijlocul media „presă” are mai multe suporturi pentru cotidiene: *Times, Le Monde, Frankfurter Allgemeine...*

---

Există șase mijloace media, fiecare având propriile caracteristici de care trebuie să se țină cont la elaborarea strategiei publicitare.

1. **Presa scrisă** – este cel mai utilizat mijloc, atrăgând 44% din investițiile publicitare ale firmelor. Varietatea suporturilor existente în toate țările permite atingerea cu succes a clienților potențiali vizați.

Are două componente: presa cotidiană și presa periodică.

- *Presa cotidiană* este națională sau regională și atinge foarte mulți cititori în toate țările<sup>33</sup>:

---

<sup>33</sup> Jean-Michel Jarry, *Communiquer sans frontières*, Editions Dunod, Paris, 1993, p.144

Țara	Cititori la o mie de locuitori
Franța	184
Germania	411
Marea Britanie	727
Italia	92
Spania	87
Belgia	356
Elveția	563
Statele Unite	542
Japonia	719

**Tabelul 3.1. Număr de cititori ai presei naționale la o mie de locuitori**

În toate țările există numeroase titluri, adaptate la profilul cititorului. Putem diferenția astfel presa de informație generală, regională, financiară sau specializată într-un anumit domeniu. Avantajele acestui tip de presă sunt date de selectivitatea geografică importantă, calitatea deosebită a articolelor și fidelitatea mare a cititorilor, iar dezavantajele sunt: durata redusă de viață și calitatea mediocră a suportului.

Viața unui cotidian fiind foarte scurtă, mesajele publicitare sunt de cele mai multe ori scurte, concise, adaptate tipului de cititor.

---

**Exemplu:** anunțurile din *Financial Times* pentru automobilele de lux: Jaguar, Mercedes, Toyota Lexus...

---

▪ *Presa periodică* are o difuzare foarte bună în țările dezvoltate, cu o rată de penetrare importantă (peste 80%, chiar 90% în țările anglo-saxone și germanice). Este divizată în periodice pentru publicul larg, presă tehnică și profesională și presă gratuită. Audiența sa este foarte selectivă, în funcție de o multitudine de criterii precum vârsta, sexul, venitul, profesiunea... Cele mai dinamice categorii sunt presa „de televiziune” și presa „feminină”.

Principalele avantaje ale presei periodice sunt: acoperirea națională, calitatea superioară a hârtiei și a imaginilor (cu excepția presei gratuite), posibilitatea realizării publicității pentru o țintă precisă, rata de circulație importantă, durata mare de viață, iar dezavantajele sunt: costul ridicat, termenul de așteptare destul de lung până la apariție și riscul de saturație din

cauza numărului prea mare de mesaje publicitare inserate.

Mesajele care apar în presa periodică sunt lungi și argumentate, ea fiind potrivită în cazul bunurilor de echipament destinate familiilor sau firmelor.

Investițiile publicitare în presa scrisă sunt un mijloc foarte important de a se face cunoscut, de a crea o imagine, alături de investițiile în alte mijloace media. Importanța acestor cheltuieli diferă de la o firmă la alta în funcție de obiectivele urmărite și de bugetul alocat. Publicitatea în presă este necesară atunci când o întreprindere dorește să vândă sau să se implanteze într-o țară străină.

Comunicarea prin intermediul presei îmbracă două forme:

- *anunțurile publicitare* – plătite. Numărul lor depinde de obiectivul fixat și de bugetul alocat.

- *reportajele redacționale* – independente. Sunt redactate de jurnaliști specializați, pornind de la informațiile primite, de cele mai multe ori sub forma „comunicatelor de presă” însoțite de documentația despre produs sau întreprindere.

Firmele investesc în cercetare, în utilaje, în oameni, dar trebuie să investească și în comunicare pentru a dovedi că există în comunitatea profesională în care vor să acționeze. Relațiile cu presa sunt foarte importante pentru construirea unei imagini favorabile în vederea valorizării firmei în ochii clientelei potențiale.

2. **Televiziunea** – atrăgând 32% din investițiile publicitare, este un mijloc preferat de publicitatea pentru produsele de larg consum. Reglementările în domeniu oscilează între o permisivitate excesivă și reguli stricte referitoare la tutun, alcool sau sex, posibilitatea publicității comparative în Statele Unite și utilizarea foarte redusă a acesteia în Europa.

Televiziunea este organizată în majoritatea țărilor în canale publice și private, cu recepție hertziană sau prin cablu. Putem distinge:

- canale generaliste private sau publice, țintele fiind diferite în funcție de zilele săptămânii, de intervalul orar;

- canalele specializate (muzică, filme, sport, călătorii, știință, artă), care au o audiență mai precis definită;

- canalele locale, cu o acoperire restrânsă.

Televiziunea este un mijloc media costisitor și puțin selectiv din punct de vedere geografic, cu excepția televiziunilor prin cablu. Totuși răspândirea în ultimii ani a canalelor tematice permite tot mai mult televiziunii să devină

un mijloc selectiv. Ea rămâne apanajul firmelor cu un buget publicitar important, care își doresc forță și acoperire maximă și care, prin urmare, utilizează concomitent și alte mijloace media pentru transmiterea mesajului.

Există mai multe modalități de transmitere a mesajului publicitar al companiei prin intermediul televiziunii:

- *spoturile publicitare* – mesaje de 5 – 30 de secunde, care dau frâu liber creativității;

- *sponsorizarea unor emisiuni* – când o firmă își asociază imaginea unei emisiuni de televiziune (de exemplu, *Dorna* sponsorizează emisiunile meteo);

- *infomercialul* – spoturi mai lungi, de 2-3 minute, în stilul unui reportaj sau al unui interviu cu o personalitate a firmei respective. Aceste „reportaje” prezintă în detaliu caracteristicile și avantajele unui produs sau realizările și inovațiile unei firme.

Avantajele acestui mijloc media sunt: ținta foarte largă, impactul important asupra publicului larg, acoperirea geografică națională sau regională, valorizarea produsului prin utilizarea imaginii, sunetului și mișcării. Există însă și dezavantaje destul de mari: în primul rând costul extrem de ridicat, însoțit de termenele de rezervare și de creație lungi, reglementările stricte pentru anumite categorii de produse și saturarea, care determină schimbarea repetată a canalelor pe durata intervalelor alocate publicității.

**3. Radioul** – reprezintă aproximativ 8% din investițiile publicitare în mijloacele de informare în masă.

Mijloc de informare rege al anilor ‘60 și ‘70, radioul rămâne important, întrucât este ascultat în nenumărate ocazii: în mașină, în magazine, acasă. Dificultatea pentru firme constă în alegerea postului potrivit și a intervalului orar optim. Utilizarea sa depinde de condițiile locale de acoperire, de reglementările naționale ale publicității, de cost, de posibilitățile de sponsorizare.

Radioul poate fi util pentru a face cunoscut un produs vândut în anumite magazine al căror nume se poate pronunța cu ușurință și se poate reține. Avantajele radioului rezultă din: termenele reduse de realizare a mesajelor și de rezervare, posibilitatea modificării rapide a mesajului, selectivitatea geografică bună și costul cel mai mic dintre toate mijloacele media (costul la o mie de ascultători, care măsoară raportul cost/audiență este unul din cele mai reduse). Dezavantajele constau în: lipsa de atenție a audienței,

selectivitatea redusă la anumite ore, comunicarea efemeră care trebuie repetată și imposibilitatea vizualizării produsului.

4. **Afișajul (publicitatea în exterior, outdoor)** – preferat de marii distribuitori (Carrefour, Real, Cora), atrage 15% din investițiile publicitare.

Există mai multe categorii de afișaj:

- afișajul format mare (în zonele aglomerate și pe marile axe rutiere);
- afișajul pe mijloacele de transport (autobuz, metrou);
- afișajul pe mobilier urban;
- alte forme: afișaj electronic și luminos, pe cărucioare în magazine...

Panourile sunt vândute individual sau în rețea (un ansamblu coerent de amplasamente ale panourilor care țin cont de stilurile de viață și modul de deplasare a oamenilor).

Principalele avantaje sunt: acoperirea geografică semnificativă (centre urbane, axe rutiere), rapiditatea realizării și instalării, imaginile care captează atenția și se memorează cu ușurință, selectivitatea geografică, complementaritatea față de acțiunile promoționale. Ca dezavantaje putem aminti: lipsa de atenție a audienței și deci impactul scăzut, selectivitatea redusă în funcție de categorii socio-profesionale, de vârstă sau de sex, imposibilitatea valorizării produsului printr-o demonstrație.

5. **Cinematograful** – este un mijloc media marginal (sub 1% din investițiile publicitare). Raportul cost/număr de persoane atinse este în general bun și se adresează unui public specific, format din tineri cu un nivel de educație de la superior la mediu, având venituri ridicate.

Ca avantaje, amintim buna selectivitate socio-demografică, atenția bună a spectatorului, posibilitatea difuzării de mesaje lungi, posibilitatea publicității pentru sectoarele interzise la televiziune, iar ca dezavantaje: publicul redus, costul ridicat de realizare a mesajelor, audiența doar în marile orașe și variația sezonieră.

6. **Internetul** – generează controverse între profesioniștii din domeniul comunicării în ceea ce privește încadrarea sa în rândul mijloacelor media sau non-media. În ceea ce ne privește, având în vedere utilizarea sa tot mai largă ca mijloc publicitar și audiența generoasă de care se bucură, îl vom include în lista mijloacelor media.

Este compus din rețele informatice care se conectează din aproape în aproape și permit legarea calculatoarelor între ele, utilizând un limbaj comun în întreaga lume. Site-urile reprezintă suportul Internetului.



Internetul realizează o segmentare între conexiunile firmă-firmă (*B to B*) și firmă-consumator (*B to C*).

Principalele avantaje ale Internetului ca și suport publicitar sunt: comunicarea foarte personalizată, individualizată (*one-to-one*) posibilă datorită „cookky”-urilor (semnale lăsate în memoria calculatorului vizitatorului), ce permit apoi recunoașterea vizitatorului la următoarele accesări și costurile reduse de realizare a reclamelor. Dezavantajele sunt date de faptul că este dificil de stabilit ținta și nu are selectivitate geografică.

Performanțele Internetului ca mijloc publicitar se măsoară printr-o serie de indicatori specifici:

- numărul de căutări ale paginii – de câte ori o pagină și banda sa publicitară au fost încărcate complet, deci vizualizate
- vizita – numărul de pagini consultate pe un site în cursul aceleiași sesiuni
- numărul de vizitatori – persoanele care consultă același site în cursul unei perioade de timp definite
- originea geografică a consultărilor – reperată grație adresei electronice a utilizatorului sau prin identificarea furnizorului de acces
- numărul de „clic”-uri – de câte ori unul sau mai mulți vizitatori au făcut clic pe o bandă sau un anunț publicitar

### **Evaluarea eficienței campaniei publicitare**

Eficiența unei campanii publicitare este evaluată în funcție de:

- forță: numărul de consumatori atinși, înțelegere, memorare,
- atitudini și opinii privind evoluția imaginii de marcă, preferința specială pentru un produs,
- notorietate (spontană, asistată),
- comportamente: cumpărări realizate în urma campaniei. Este foarte dificil să se evalueze cumpărările provocate în mod direct de campanie, întrucât intervin și alte elemente: efectele altor variabile ale campaniei de comunicare (preț, promovare, campanii anterioare), precum și efectele variabilelor externe (campaniile concurenților, sporirea veniturilor consumatorilor...).

Există două metode de evaluare a campaniei:

<b>Bilanțul campaniei</b>	- anchetă realizată cu ajutorul chestionarului în urma campaniei publicitare
<b>Post-teste</b>	- memoria de a doua zi ( <i>day after recall</i> ): 100 – 300 de persoane indică tot ceea ce își amintesc; - testul de recunoaștere Starch: persoanele interogate parcurg un ziar/ o revistă pagină cu pagină și precizează ce își amintesc să fi văzut sau citit.

### 3.2.2. Planul media

Realizarea unui plan media presupune căutarea unei combinații optime de mijloace media și de suporturi în scopul atingerii unei ținte cât mai importante (un număr cât mai mare de persoane). Selectarea unuia sau a mai multor mijloace media permite alegerea suporturilor după criterii calitative și cantitative. Urmează apoi determinarea datelor sau perioadelor de comunicare și negocierea și cumpărarea spațiului publicitar.

Pentru a decide ce media se utilizează pentru un anunț, primele întrebări sunt:<sup>34</sup>

- cine este consumatorul sau publicul-obiectiv căruia i se adresează campania?
- cu cine va concura marca? (adică ce alt produs similar va fi promovat în respectivul mijloc media?)
- care este mijlocul media mai eficient și cu un cost mai redus?

#### **Alegerea mijloacelor media: decizie strategică**

Alegerea mijloacelor media se bazează pe elemente obiective (audiență, bugetul organizației) și subiective (imagine). Atunci când mai multe mijloace mass-media sunt alese pentru a fi utilizate împreună, se folosește expresia „*mix media*”.

---

<sup>34</sup> Cristina Valdés Rodríguez, *La traducción publicitaria: comunicación y cultura*, Aldea Global, Barcelona, 2004, p.56

MEDIA	Perioada de la...la...	Perioada de la...la...	Perioada de la...la...	Perioada de la...la...
Afișaj	////////////////	////////////////		
TV	////////////////			////////////////
Presă		////////////////	////////////////	
Internet	////////////////	////////////////	////////////////	////////////////

### Alegerea suporturilor: decizie operațională

Această alegere se realizează în cadrul aceluiași mijloc, între suporturi comparabile, după criterii cantitative și calitative.

#### Criteriile cantitative

- *Scara de putere* – ce permite o clasificare a suporturilor după audiența utilă descrescătoare

$Scara\ de\ putere = (audiența\ utilă \times 100) / populația\ țintă$

*Audiența utilă* = numărul de persoane care citesc un exemplar al unui ziar sau care urmăresc o emisiune și care fac parte din publicul țintă

- *Scara de economie* – permite clasificarea suporturilor după costul descrescător al 1000 de contacte utile

$Scara\ de\ economie = (costul\ spațiului \times 100) / audiența\ utilă$

*Costul la 1000 de contacte utile* = costul necesar pentru a atinge 1000 de persoane din publicul țintă

- *Scara de afinitate* – permite un clasament după procentajul descrescător al audienței utile

$Scara\ de\ afinitate = (audiența\ utilă \times 100) / audiența\ totală$

- *Repetiția* – numărul de contacte între suport și o persoană aparținând publicului țintă.

#### Criteriile calitative

- *Selectivitatea*: potrivirea (compatibilitatea) caracteristicilor socio-demografice sau / și geografice ale audienței suportului cu ținta vizată.

- *Compatibilitatea între produs și suport* (un produs de lux necesită un suport „de lux”).

- *Caracteristicile generale ale suportului: calități tipografice, prestigiu, credibilitate, culori, formate disponibile...*

- *Saturația publicitară*: volum de publicitate prezent în suport.

- *Imaginea suportului.*

- *Alegerile concurenților.*

### **Performanța campaniei de afișaj**

▪ *Audiența* – numărul de persoane care au trecut cel puțin o dată prin fața panoului.

▪ *Ocazii de a vedea (ODV)* – numărul de treceri prin fața panoului

▪ *Acoperirea* – audiența în raport cu populația de peste 15 ani a aglomerației respective.

$Acoperirea = (audiența) / (populația > 15 \text{ ani})$

### **Performanța campaniei de televiziune și radio**

▪ *Audiența instantanee* – audiența pentru un sfert de oră

▪ *Audiența cumulată* – audiența zilnică a fiecărui suport

▪ *Audiența globală* – numărul mediu de telespectatori/ascultători, indiferent de moment sau de durată.

### **3.2.3. Strategii publicitare internaționale**

Strategiile actuale în publicitate se articulează în jurul a trei opțiuni diferite adoptate de marile firme și agenții care operează la nivel internațional<sup>35</sup>:

- o tendință de globalizare și standardizare;
- o serie de strategii bazate pe adaptarea campaniilor publicitare la fiecare piață;
- o opțiune intermediară între primele două.

Tendința globală își are punctul de plecare în 1964, când Marshall McLuhan vorbea despre „global village” (satul global). Lumea a redus distanțele geografice grație comunicării, de care se folosește publicitatea. Ideea a fost reluată și dezvoltată de profesorul Theodore Levitt în controversatul său articol din Harvard Business Review din 1983, „The Globalization of Markets”<sup>36</sup>, care afirmă că diferențele culturale dintre națiuni se reduc și că persoanele au aceleași dorințe și valori în orice parte a lumii s-ar afla, astfel încât multinaționalele pot vinde aceleași produse oriunde în lume. El ilustrează articolul cu exemple precum Coca Cola, Pepsi, Revlon, Kellogg’s sau McDonald’s.

Potrivit teoriei globalizatoare, lumea este tot mai asemănătoare și de

---

<sup>35</sup> *Ibidem*, p.48

<sup>36</sup> Theodore Levitt, „The Globalization of Markets”, în *Harvard Business Review*, mai 1983

aceea se poate folosi un singur produs, un singur preț, aceleași canale de distribuție și aceleași mijloace de promovare. Această abordare permite organizațiilor să își creeze o imagine de marcă solidă, rezistentă la schimbare, identificabilă la nivel mondial și reduce riscul confuziei din mintea consumatorului, unde respectiva marcă se poziționează la cel mai înalt nivel. Această strategie standardizatoare reduce și costurile publicitare.

Tendința care susține adaptarea ia în considerare diferențele culturale existente și barierele lingvistice. Limbajul poate fi un instrument eficient de comunicare, dar și un obstacol. Utilizarea unui produs, prezentarea sa sau percepțiile consumatorilor vizavi de acesta sunt diferite în fiecare cultură.

---

Trebuie evitate situații precum cea provocată de campania publicitară a companiei *Gillette* în Afganistan, întrucât a fost un eșec publicitar total să se facă reclamă aparatelor de ras într-o țară unde legea interzice bărbieritul<sup>37</sup>.

---

Exemplul de mai sus dovedește faptul că tendința globalizatoare aplicată în publicitate nu funcționează întotdeauna.

Teoria ce susține standardizarea publicității pe toate piețele s-a extins la produse precum automobilele, parfumurile, băuturile alcoolice și îmbrăcămintea. Aceste produse se comercializează de obicei la nivel internațional și campaniile lor de comunicare se bazează pe mesaje publicitare care conțin elemente simbolice aparent universale.

---

Una din firmele care au pus în practică printre primele ideea de standardizare a publicității este agenția de publicitate *Leo Burnett*. Ea reprezenta valorile clasei de mijloc americane și a creat personaje devenite legendă în publicitate – tigrul lui Esso, sau faimosul Marlboro Man, convertind cowboy-ul din vestul SUA în simbolul mărcii țigărilor americane cele mai cunoscute din lume. Și astăzi *Marlboro* continuă să exploateze aceeași idee și valorile de masculinitate asociate mărcii, întrucât vestul american, temă recunoscută oriunde datorită cinematografului sau televiziunii, este ușor accesibil în majoritatea zonelor lumii. Totuși, chiar și această imagine standardizată a campaniei publicitare Marlboro a trebuit să fie adaptată în unele țări: Nigeria – unde actorul principal care dădea viață cowboy-ului era negru – sau Hong Kong – unde personajul principal nu este un cowboy, ci un colonist, datorită nivelului social ridicat al acestuia pe această piață<sup>38</sup>.

---

<sup>37</sup> C. V. Rodriguez, *op.cit.*, p.49

<sup>38</sup> Torin Douglas, *Guia completa de la publicidad*, Hermann Blume, Madrid, 1986, p.63

Cazul Marlboro demonstrează că marketingul ridică probleme legate de specificul cultural și că există diferențe între sistemele de valori, imagini, sistemele de marketing și nevoile consumatorilor din diferitele țări. De aceea fiecare piață are nevoie de o strategie îndreptată înspre consumatorii săi.

Nu pot fi ignorate diferențele dintre țări și necesitatea de a se adapta acestora. În acest sens, Marieke de Mooij, consultant olandez în comunicare interculturală, spune că „cea mai mare parte a greșelilor internaționale rezultă din lipsa sensibilității culturale (carențe în cunoașterea valorilor și atitudinilor), care face ca o strategie de mare succes într-o țară să fie complet eronată în alta”<sup>39</sup>.

Există trei tipuri de diferențe care afectează strategiile internaționale de marketing și publicitate: diferențele culturale; diferențele în infrastructură; diferențele economice și tehnice<sup>40</sup>. Ultimele două categorii se referă la diferențele existente în domeniul transporturilor, al mediilor de comunicare disponibile, în condițiile legale sau la diferitele situații economice sau legate de dezvoltarea tehnologică care pot obliga societățile transnaționale să utilizeze o abordare diferită de la o țară la alta.

Specialistul trebuie să țină cont de asemănările și deosebirile referitoare la utilizarea culorilor, la desen, la muzică, la diferitele atitudini față de consum, la educație, religie, situație politică, climă, orar de lucru, sărbători legale etc. Orice eroare comisă pe acest teren poate avea ca rezultat eșecul total al campaniei de comunicare într-o țară.

---

• Într-o țară din sud-estul Asiei, un producător de pastă de dinți a avut mari dificultăți în a-și vinde produsul.

Explicația: specialiștii în comunicare ai firmei au dovedit necunoașterea obiceiurilor pieței receptoare – în unele țări din acea zonă a Asiei dinții îngălbeniți constituie o valoare pozitivă, un semn de frumusețe, lucru de neimaginat în context occidental.

• În Japonia, o marcă americană de mingi de golf a oferit ca noutate prezentarea produsului în cutii de 4 unități, folosind clar în anunț cuvântul englezesc pentru acest număr, „four”. Campania nu a funcționat conform așteptărilor.

Explicația: necunoaștere lingvistică. Cuvântul „four” în engleză are o pronunție similară cu termenul „moarte” în japoneză.<sup>41</sup>

---

<sup>39</sup> Marieke De Mooij, *Advertising Worldwide: Concepts, Theories and Practice of International Multinational and Global Advertising*, Prentice Hall, London, 1994, p.85

<sup>40</sup> C. V. Rodriguez, *op.cit.*, p.49

<sup>41</sup> *Ibidem*, p.50

Aceste exemple ne conving de necesitatea utilizării strategiei intermediare, bazată pe nevoia de a adapta elementele unei campanii universale la fiecare țară sau piață. Strategia se rezumă la celebra expresie „Think global, act local”, rezumată prin neologismul „glocal”, care susține ideea stabilirii unor obiective și strategii globale pentru o campanie și apoi adaptarea locală a lor, pentru fiecare piață. Este o soluție intermediară care permite un model mai puțin rigid referitor la luarea de decizii despre strategiile de utilizat. Contextul pieței receptoare și așteptările ei relative la produs (adică poziționarea produsului) sunt principalii factori care conduc la un grad mai mare sau mai mic de standardizare sau adaptare.

Mărci care în mod tradițional utilizau conceptul de globalizare, precum Coca Cola sau McDonald's, se adaptează astăzi nevoilor consumatorilor. Astfel, McDonald's servește bere în Germania, vin în Franța, o băutură de fructe tipică în Singapore și Malaezia și chiar înlocuiește tradiționalul hamburger Big Mac cu un cârnat imens foarte apreciat în Hawaii. În consecință, anunțurile firmei McDonald's sunt și ele diferite în fiecare parte a lumii în care își oferă serviciile<sup>42</sup>.

Un exemplu de eșec al strategiei globale de comunicare îl constituie grupul Nestlé în anii '70, când firma a fost supusă criticilor antropologilor și experților sanitari.

Între 1974-1976, Nestlé a realizat o strategie de marketing și o campanie publicitară cu scopul de a comercializa laptele praf pentru bebeluși ca substitut al laptelui matern pe continentul african. Mesajul publicitar conținea elemente foarte agresive, impunând valorile occidentale și transmitea o idee de modernitate asociată acestora. Anunțurile, redactate în limba engleză, nu au fost traduse în nici o limbă africană și aveau următorul conținut: „Nestlé dorește binele bebelușului. Lactația artificială este modernă, științifică și igienică. Este occidentală, deci prestigioasă. Bogații folosesc biberonul. Femeile mai evolute folosesc biberonul. Un biberon face bebelușul puternic, sănătos, grăsuț, fericit și inteligent. O mamă care își iubește copilul cumpără Lactogene”.<sup>43</sup>

Mesajul arăta clar că Nestlé renunțase la respectarea coordonatelor socio-culturale ale acestor țări, în care consumul de lapte matern ține de tradiție, rupând astfel relația strânsă existentă între conceptul de maternitate al femeii africane și natura sa. De asemenea, alt aspect contextual a fost uitat: lipsa apei potabile în majoritatea țărilor africane<sup>44</sup>.

---

<sup>42</sup> *Ibidem*

<sup>43</sup> Armand Mattelart, *Advertising International. The Privatisation of Public Space*, Routledge, London and New York, 1991, p.65

<sup>44</sup> C. V. Rodriguez, *op.cit.*, p.50

Criticile și repercusiunile lor au condus la modificarea atitudinii companiei Nestlé pe acea piață.

---

Astăzi, după experimentarea teoriei globale și după apariția de noi elemente care au perturbat structurile sociale, economice și politice, situația publicitară se definește prin contradicția existentă între conceptul globalizării și fragmentare, așa cum afirmă Armand Mattelart<sup>45</sup>: „Pe de o parte, o rețea de comunicare, un concept și o perspectivă a planetei considerată ca o piață mondială, în care trebuie să gândești global și să acționezi global și local. De cealaltă parte, fragmentarea prin intermediul acțiunii și confruntării locale și individuale”.

Mattelart consideră că aria geografică cu cea mai pronunțată fragmentare este Europa comunitară. Europa se definește azi ca relație între o serie de națiuni ce luptă pentru a-și păstra diversitatea culturală, limbile, obiceiurile și legile.

### 3.3. PROMOVAREA

**Promovarea vânzărilor** reprezintă ansamblul acțiunilor care vizează influențarea comportamentelor clienților potențiali printr-o incitare materială imediată realizată în apropierea locului de vânzare în scopul declanșării cumpărării.

Promovarea constituie un instrument util în lupta de concurență, necesar într-o economie de piață și a devenit o formă de comunicare din ce în ce mai importantă în ultimii ani.

Există două tipuri de promovare, în funcție de ținta vizată:

1. promovarea „rețea” sau „distribuție”: dirijată înspre intermediari (agenți de vânzare, distribuitori);

Suportul promoțional al producătorului oferă argumente puternice pentru distribuitori, pentru a-i convinge să accepte produsele acestuia și să le plaseze în cea mai bună poziție în spațiile de comercializare.

2. promovarea „consumator”: vizează câștigarea de noi clienți sau creșterea cantităților achiziționate de clienții actuali.

---

<sup>45</sup> A. Mattelart, *op.cit.*, pp.215-216



Obiectivele promovării diferă în funcție de țintă.

Ținte	Obiective	Tehnici
Consumatori	Cunoașterea produsului Câștigarea de noi părți de piață Sporirea consumului Fidelizarea clienților	Preț de lansare, demonstrație, eșantion Ofertă specială, premiu Card de fidelitate
Distribuție	Dinamizarea vânzărilor Fidelizarea Motivarea	Preț de lansare Reduceri pentru comenzi importante, produse oferite în plus Concursuri Cadouri PLV (publicitate la locul de vânzare), eșantioane, animație, gestiunea raionului
Intermediari	Facilitarea prospectării pieței Impulsionarea vânzărilor Lansarea unei mărci noi Sporirea eficienței agenților de vânzare	Informații despre piață Formare pentru cunoașterea produselor Argumentar, fișe, material pentru demonstrații
Prescriptori	Cunoașterea produsului Sensibilizarea față de marcă Fidelizarea	Informații despre firmă, piață, inovații Premii, stimulente Eșantioane, cataloage

**Tabelul 3.2. Obiectivele promovării**

▪ **Conceperea și realizarea unei acțiuni de promovare**

Derularea unei acțiuni de promovare (se realizează în 6 etape):

1. Analiza situației și definirea obiectivelor acțiunii de promovare.
2. Definirea țintei și analiza reacțiilor acesteia la acțiunile promoționale.

Analiza teritoriului de comunicare al firmei (mijloace media utilizate, alte suporturi...).

Analiza acțiunilor de comunicare ale concurenților.

3. Alegerea tehnicilor de promovare în funcție de:

- obiectivele firmei;
- așteptările țintei;
- comunicarea firmei față de cea a concurenților

4. Elaborarea suporturilor de promovare.

5. Realizarea campaniei promoționale.

6. Evaluarea eficienței acțiunii de promovare. Pentru ca o acțiune promoțională să fie eficientă trebuie respectate următoarele reguli:

- obiectivul său direct este sporirea vânzărilor pe termen scurt;
- acțiunea trebuie legată de celelalte acțiuni comerciale;
- acțiunea trebuie să poată fi controlată la nivel financiar;
- trebuie asociați distribuitorii;
- trebuie asigurată coerența între diferitele tehnici promoționale
- trebuie definită o ofertă atractivă și diferențiată în raport cu concurenții.

#### ▪ **Randamentul acțiunii promoționale**

Trebuie analizat din punct de vedere:

- cantitativ, prin calcularea vânzărilor pe termen scurt și pe termen mediu;
- calitativ, prin determinarea efectelor calitative ale acțiunii de promovare în termeni de notorietate și imagine;
- financiar: rentabilitatea, prin compararea costurilor acțiunii promoționale cu profitul generat de creșterea vânzărilor.

#### ▪ **Riscuri ale promovării vânzărilor**

- ofertele promoționale fidelizează publicul față de o tehnică și nu față de marcă;
- operațiunile promoționale prea frecvente conduc la pierderea oricărei eficiențe;
- publicul poate ajunge să se obișnuiască cu promoțiile și să nu mai reacționeze conform așteptărilor;
- deteriorarea imaginii de marcă;
- vânzările sunt accelerate în loc să sporească.

### 3.3.1. Tehnici de promovare a vânzărilor

- **Cupoanele** – sunt bonuri care dau dreptul posesorului la o reducere de preț. Sunt distribuite prin poștă, prin intermediul presei sau pe ambalaje. Deși există diferențe de la o țară la alta, în general cuponul trebuie să conțină numele firmei care l-a emis, adresa, capitalul, numărul de înregistrare la registrul comerțului. Se utilizează foarte mult în SUA.

-----  
**Studiu de caz:** *Ofertă de fidelizare progresivă*

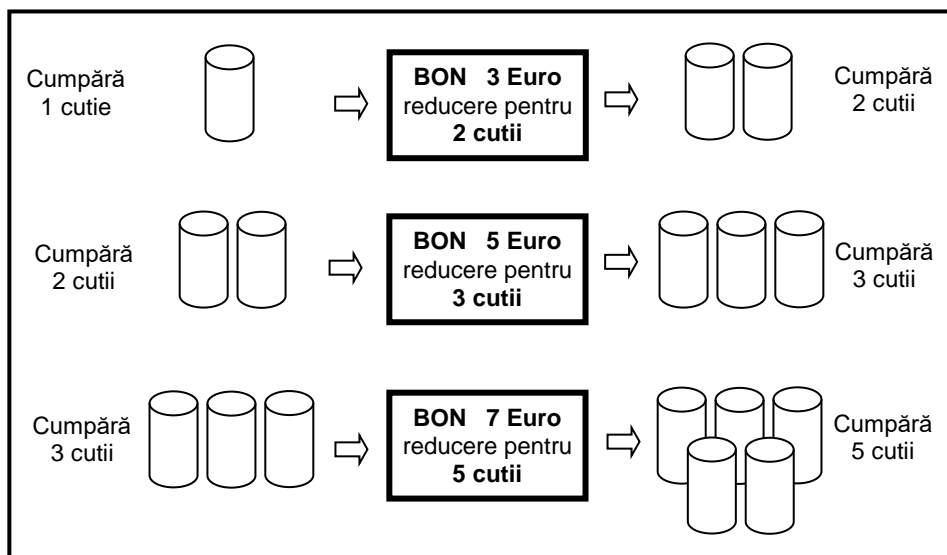
**Problema de rezolvat:** implicarea simultană într-o acțiune promoțională a mai multor tipuri de consumatori ai unei mărci pentru a le modifica în mod real comportamentul de cumpărare

**Obiectivul propus:** sporirea volumelor prin mărirea cantităților cumpărate de fiecare consumator, în funcție de comportamentul de cumpărare inițial (cumpărători mici, medii, mari)

**Ținte vizate:** consumatorii unei mărci, aleși în funcție de cantitatea cumpărată

**Descrierea mecanismului:** oferta urmărește sporirea cantităților cumpărate, adaptându-se la structura consumatorilor mărcii alese (consumatori mici, medii, mari). Exemplu:

**1 pachet cumpărat = 3 euro** reducere la cumpărarea următoare de 2 pachete  
**2 pachete cumpărate = 5 euro** reducere la cumpărarea următoare de 3 pachete  
**3 pachete cumpărate = 7 euro** reducere la cumpărarea următoare de 5 pachete



**Mijloace promoționale utilizate:** cupoanele (bonurile de reducere)

**Forța operațiunii:** variabilă, în funcție de potențialul și notorietatea mărcii

**Bilanțul operațiunii:**

- modificarea semnificativă a structurii cumpărărilor;
  - sporirea volumului cumpărărilor pentru marca respectivă.
- 

• **Premiile și cadourile** – constau într-un articol sau un serviciu diferit de produsul vândut, oferit în mod gratuit cumpărătorului. Acest articol nu reprezintă decât un complement pentru a incita un cumpărător deja interesat de produsul sau serviciul respectiv. Cadoul trebuie să fie suficient de atractiv, de unde rezultă și costul important pe care îl antrenează. Larg răspândită atunci când concurența este puternică, această tehnică poate suferi limitări din partea legislației.

-----

**Exemple:**

*1. Compania Nestlé îi sărbătorește pe cei 101 dalmațieni*

**Client:** Grupul Nestlé; **Țara:** Franța; **Data operațiunii:** 1988

**Tehnica utilizată:** premiul

**Tema promoțională:** Compania Nestlé îi sărbătorește pe cei 101 dalmațieni

**Mărci implicate:** Kremly, Yoco, Petits Chambourcy, Mousse Chocolat Nestlé, Ile Flottante Nestlé, Nesquik, Tonimalt, Bonjour, Golden Grahams, Chocapic, Nestlé P'tit Duo, Nestlé Céréales lactées, Lait concentré sucré Nestlé, Nestlé Mini Berlingots

**Ținte vizate:** familiile cu copii

**Descrierea mecanismului:**

1. consumatorul alege produse Nestlé dintr-o selecție de 40 de referințe;
2. la casă sunt contabilizate produsele cumpărate participante la operațiune, ceea ce declanșează emiterea unui bon;
3. bonul este schimbat direct în zonele speciale amplasate la ieșirea din magazin:
  - 1 cană 101 dalmațieni pentru 4 produse cumpărate
  - 2 căni 101 dalmațieni pentru 8 produse cumpărate

**Mijloace promoționale utilizate:** PLV, așezarea produselor participante în zonele centrale ale marilor magazine (merchandising), pliante ale marilor magazine (pliante Géant), bonuri de casă (Ecobon).

**Forța operațiunii:** operațiune prezentă în toate super-magazinele rețelei Géant

**Bilanțul operațiunii:**

- creșterea cantităților de produse Nestlé cumpărate în coșul magazinului;
- simplitatea realizării operațiunii;
- lipsa complicațiilor logistice sau legate de ambalare;
- facilitatea participării la operațiune pentru consumatori.

## *2. Oferă-ți un serviciu de porțelan Wedgwood*

**Client:** Grupul Tesco; **Țara:** Irlanda; **Data operațiunii:** 28 iunie – 17 oct.1999

**Tehnici utilizate:** premiul, oferta de cumpărare (pentru accesorii)

**Tema promoțională:** Oferă-ți un serviciu de porțelan Wedgwood; Wedgwood este marca de porțelan britanică cea mai prestigioasă (fondată în 1759)

**Ținte vizate:**

- posesorii cardurilor ClubCard Tesco (Gold și Silver)
- cumpărătorii importanți

**Descrierea mecanismului:**

1. cumpărătorul primește un punct pentru fiecare tranșă de 5 lire;
2. cu 40 de puncte (deci cumpărături în valoare de 200 lire) și 9.99 lire, el poate obține un pachet cu 5 piese de veselă din porțelan Wedgwood în valoare de 44 lire;
3. numărul de participări nu este limitat;
4. posibilitatea de a obține fără puncte 5 accesorii cu o reducere între 3 și 60 %

**Mijloace promoționale utilizate:** scrisori adresate posesorilor de carduri; campanie de televiziune și în presa scrisă; PLV (afișe, panouri)

**Beneficiul clienților:**

- 35 lire economisite pentru fiecare set cumpărat la 20% din prețul normal
- clienții care achiziționează 6 peste realizează economii de peste 200 lire

**Bilanțul operațiunii:**

- 70 de magazine participante;
- 375.000 de seturi de 5 piese vândute;
- participarea consumatorilor a depășit 20%.

---

• **Tombola** – este operațiunea care oferă publicului speranța unui câștig obținut în urma unei extrageri, oricare ar fi modalitatea tragerii la sorți. Inițiatorii acțiunii sunt obligați să precizeze numărul exact și valoarea loturilor puse în joc și să asigure disponibilitatea regulamentului de participare tuturor participanților. Această tehnică este reglementată strict în majoritatea țărilor, în unele fiind chiar considerată ilegală.

• **Concursul** – este operațiunea care oferă detailiștilor sau consumatorilor câștiguri în natură sau în bani în cazul participării la probe sau acțiuni care fac apel la inteligență, perspicacitate sau la creativitate. Concursul poate fi asociat unei obligații sau unei dovezi de cumpărare și trebuie însoțit de o publicitate puternică pentru a reuni cât mai mulți candidați posibili. Tehnica este inclusă de multe ori în campaniile de comunicare instituțională pentru promovarea imaginii de marcă. Efectul său asupra vânzărilor este limitat la termene scurte.

-----  
**Exemplu:** *Twix intră pe teritoriul muzicii*

**Client:** Masterfoods; **Țara:** Franța; **Data operațiunii:** aprilie – iunie 2002

**Obiectiv:** poziționarea mărcii în jurul muzicii

**Mijloace:** parteneriat exclusiv cu postul național de radio NRJ, cu o ofertă promoțională atractivă (100 de concerte și 2500 CD-uri de câștigat, oferite de postul NRJ )  
-----

• **Eșantionul** – presupune difuzarea gratuită a unei cantități reduse dintr-un produs prin poștă, prin intermediul presei, prin reprezentanții voiajori... modalitățile variind în funcție de țară. Eșantionul nu are valoare comercială și trebuie să aibă o dimensiune inferioară față de cel mai mic mod de prezentare și ambalare a produsului oferit spre vânzare. Tehnica se utilizează în cazul produselor de larg consum, pentru consumatorii privați sau pentru firme. În ciuda costurilor destul de mari pe care le generează, tehnica eșantionului este foarte răspândită în lume.

Reușita unei operațiuni de eșantionare nu depinde numai de distribuție, fiecare etapă a acțiunii trebuind să contribuie la optimizarea bugetului și a rezultatului operațiunii. Principalele etape ale operațiunii sunt:

1. Alegerea tehnicii:

- distribuție selectivă
- distribuție către ținta stabilită
- distribuție de masă

2. Integrarea principalelor variabile:

- faza de viață a produsului
- rata de penetrare
- natura produsului
- caracteristicile țintei
- bugetul alocat

3. Conceperea eșantionului: trebuie asigurată reproducerea fidelă, care să permită o recunoaștere imediată pe raft și un volum suficient, care să permită mai multe utilizări și să favorizeze memorarea.

4. Ambalajul ales trebuie să permită reducerea costurilor logistice și păstrarea integrității produsului.

Evaluarea operațiunii presupune determinarea ratei de transformare medie pe familie, în funcție de care firma poate estima impactul acțiunii sale.

Rentabilitatea se măsoară prin costul contactului util:

- costul eşantionului = cost de fabricație+cost de distribuție+cost logistic
  - costul contactului util = costul eşantionului / rata de acoperire a țintei
- 

**Exemplu:** *Pepsi*

**Client:** Grupul Pepsico; **Țara:** Franța; **Data operațiunii:** aprilie – mai 1987

**Tehnica utilizată:** eşantionul

**Tema promoțională:** Descoperiți produsele Pepsi

**Marca implicată:** Pepsi Cola

**Ținte vizate:** familiile

**Problema de rezolvat:** cunoașterea noului gust Pepsi

**Obiective promoționale:**

- încercarea produsului
- dezvoltarea relației cu clienții
- dinamismul comercial

**Descrierea mecanismului:** așezarea în capătul raftului a unei cutii conținând 3 eşantioane

**Mijloace promoționale utilizate:** așezarea eşantioanelor în capătul raftului, animatori (2 pentru fiecare punct de vânzare), cutie de prezentare conținând eşantioanele.

**Forța operațiunii:**

- peste un milion de cutii vândute
- 400 mari magazine participante

**Bilanțul operațiunii:**

- impactul asupra vânzărilor: creștere lunară de 2,5 ori
- 

• **Vânzarea în loturi** - presupune mai multe produse identice reunite într-un „super-ambalaj”. Clientul trebuie însă întotdeauna să aibă posibilitatea să achiziționeze produsele și individual. Prețul lotului trebuie să fie inferior sumei prețurilor normale ale articolelor care compun lotul, dar nu derizoriu.

• **Vânzarea legată** - presupune mai multe produse diferite reunite într-un „super-ambalaj”. Condițiile sunt identice cu cele ale vânzării în loturi.

---

**Exemplu:** *Stabilo*

Lotul mărcii Stabilo a inclus caietul de vacanță Stabilo, alături de o cutie de carioca și o cutie de creioane colorate Stabilo, cu sloganul „Caietul de vacanță Stabilo îi seduce pe cei mici, dar și pe cei mari”.

---

- **Reducerile** – se referă la situațiile când se oferă un preț special în decursul unei perioade determinate: soldurile, prețul special de lansare, conținutul suplimentar pentru același preț, reducerile cu ocazia unui eveniment etc. Produsele care fac obiectul reducerii trebuie să aibă marcaj dublu, cu prețul normal și prețul redus. Tehnica este simplă, este frecvent întâlnită în Statele Unite și mai puțin utilizată în Germania, pe motivul concurenței neloiale. Eficiența este bună dacă suma redusă este importantă.

- **Ofertele de rambursare** – constau în returnarea unei anumite sume la prezentarea probei de cumpărare a produsului. Ușor de realizat, poate genera un nivel important de participare dacă suma este suficient de mare și rambursarea este simplă. Utilizarea acestei tehnici depinde de obiceiurile comerciale și de legislația țărilor.

-----  
**Exemplu:** Polaroid

Rambursarea a 10, 25, 50 și chiar 100 % din prețul unui aparat foto, rezultată în urma răzuirii unui buletin.

-----

- **Promoțiile de caritate (binefacere)** – când firma se angajează să verse o parte din prețul produsului unui organism de caritate. Acest lucru trebuie înscris pe ambalajul produsului. Tehnica însoțește în mod normal o acțiune de comunicare instituțională, conducând la creșterea vânzărilor dacă suma vărsată este suficient de mare.

- **Garanțiile prelungite sau suplimentare** – vizează asigurarea bunei utilizări a produsului fără cheltuieli suplimentare pentru o durată superioară celei normale în vigoare în domeniul respectiv. Este un argument în sprijinul vânzării foarte bine primit de utilizatorii de produse tehnice, în special de bunuri de echipament, dar și de utilizatorii de produse non-tehnice. Costul operațiunii este cu atât mai mic cu cât produsul este mai bun, mai robust și mai rezistent.





## CAPITOLUL 4

# IMAGINEA ÎN COMUNICARE

### 4.1. IMAGINE ȘI NOTORIETATE

Încă din Antichitate, artizanul, comerciantul au dorit să se diferențieze de concurenții lor prin adoptarea unor mărci (repere) vizuale care îi reprezentau (amforele romane marcate). Într-un domeniu necomercial, triburile, provinciile, națiunile au adoptat de-a lungul istoriei embleme, drapele, culori care permiteau o identificare clară a grupului de publicul din exterior, iar pe plan intern întăreau mândria de a aparține grupului și dorința de a-l face să triumfe.

Pentru întreprinderile moderne, printre preocupările vitale se numără dorința de a fi imediat identificate și recunoscute și crearea pe plan intern a unui adevărat spirit de echipă. Tocmai de aceea, existența unei *identități vizuale* este astăzi indispensabilă.

**Imaginea** este constituită din ansamblul reprezentărilor obiective (fapte, caracteristici materiale, rezultate) și subiective (atribute, simboluri) pe care un individ le are despre un produs / întreprindere<sup>46</sup>.

-----  
Exemplu: în domeniul mecanicii, o piesă are:

- caracteristici obiective: rezistență la flexiune, la presiune
  - caracteristici subiective: calitatea – legată de fabricant (producător), al cărui nume evocă o serie de atribute: tehnologie de vârf sau, din contră, producție de serie mare, cu mână de lucru necalificată.
- 

Termenul „*image*” are așadar două accepțiuni:

- reprezentare fizică a lucrurilor din jurul nostru (imagea ca obiect material);
- reprezentare mentală, fiind un produs intangibil al imaginației individuale sau colective<sup>47</sup>.

---

<sup>46</sup> C. Schneider, *op.cit.*, p.48

<sup>47</sup> Juan Costa, *La imagen de marca. Un fenómeno social*, Ediciones Paidós Iberica, Barcelona, 2004, p.106

### **Rolul imaginii**

Imaginea este o parte integrantă a capitalului organizației, principalul său activ intangibil. Ea are o valoare proprie care deseori – de exemplu, în cazul unei preluări – mărește considerabil valoarea obișnuită, estimată în termeni de active și de profituri. Imaginea unei organizații este obiect de patrimoniu. De exemplu, imaginea firmei *Coca-Cola* este considerată a avea o valoare mai mare decât ansamblul mijloacelor fixe. Ea depășește domeniul strict comercial, dobândind o dimensiune strategică și conferind astfel organizației o putere veritabilă.

Imaginea se gestionează la fel ca orice produs. Tocmai de aceea cei care au cea mai apreciată imagine sunt cei care investesc cel mai mult în promovarea imaginii de marcă.

Imaginea se construiește în timp, fiind nevoie de ani pentru obținerea ei, însă atunci când ea devine solidă, conformă cu așteptările firmei, reprezintă o forță vizavi de ansamblul partenerilor externi, dar și de personal.

### **Tipuri de imagine**

- **Imaginea de marcă** – se referă fie la o gamă de produse, fie la un produs. Ea este constituită din ansamblul percepțiilor relative la produs și mediul său: calități intrinseci ale produsului, utilitate, preț, judecăți afective (tânăr, modern, atmosferă de vacanță, modă etc.).

- **Imaginea întreprinderii** – este constituită din totalitatea imaginilor particulare, imagini de marcă ale diferitelor produse, imaginea financiară, imaginea socială... dar și dintr-o serie de alte elemente obiective sau subiective: implantări în țară sau în străinătate, performanțe la export, natura acționarilor, imaginea personală a conducătorilor, raporturile cu puterile publice, simpatia inspirată, modernismul, gradul de apropiere de public etc.

-----

Uneori distincția dintre imaginea de marcă și imaginea întreprinderii nu este clară. Este în special cazul firmelor care fabrică o gamă de produse, de exemplu constructorii de automobile. Cu toate acestea, pe lângă produse, imaginea grupurilor Renault, Peugeot, BMW sau Ford are caracteristici proprii, ce se vor transfera și imaginilor de marcă. Un conflict social, o restructurare, un acord încheiat cu firme străine influențează în final și imaginea produselor.

-----

**Potrivit unei alte clasificări, putem deosebi:**

- **Imaginea dorită** – este imaginea ideală pe care întreprinderea ar dori să o aibă, care ar corespunde cel mai bine obiectivelor sale generale și i-ar permite să se distanțeze cu mai mare ușurință de concurenți.

Această imagine reprezintă un obiectiv foarte ambițios, o ipoteză ideală. Exemplu : de a fi studentul cel mai strălucitor.

- **Imaginea posibilă** – cea pe care firma este aproape sigură că o va avea, ținând cont de problemele și dificultățile ce pot apare.

În acest caz, avem de-a face cu o ipoteză realizabilă.

Exemplu: studentul are probleme familiale, personale, se poate îmbolnăvi și de aceea ștacheta este puțin coborâtă.

---

#### **Firma CARTIER**

Imaginea **dorită** – de a fi în frunte în materie de lux la nivel mondial.

Imaginea **posibilă** – ținând cont de problemele interne (nemulțumirile exprimate de angajați), își fixează o ipoteză sub cea dorită, luând în considerare dificultățile din realitate → ipoteza vrută va fi coborâtă puțin.

---

- **Imaginea percepută** – de public

În funcție de această imagine, consumatorul atribuie valori și calificative mărcii sau organizației (dinamică, învechită, clasică, inovatoare, modernă, sportivă...)

Diferența dintre imaginea percepută și imaginea dorită reprezintă de fapt diferența dintre realitate, existent și obiectivul fixat.

Apar aici două sub-categorii:

- imaginea **percepută în exterior** (de către publicul extern);

- imaginea **percepută în interior** (personalul își formează propria imagine prin observații personale, din informațiile primite direct de la întreprindere sau în urma zvonurilor formate în absența informației formale, din lectura presei interne).

Între imaginea percepută și cea dorită (ideală), care corespunde aspirațiilor firmei există de multe ori un decalaj ce nu poate fi rezolvat decât pe termen lung.

## Relația dintre imagine și notorietate

**Notorietatea** unei organizații reprezintă cunoașterea numelui său.

Există trei nivele uzuale de notorietate<sup>48</sup>:

1. **notorietate „top of mind”** („de excepție”) – prima marcă citată
2. **notorietate spontană** – reprezintă procentul de persoane capabile să citeze în mod spontan marca în universul produsului considerat
3. **notorietate asistată** – reprezintă procentul de persoane care citează marca dintr-o listă care cuprinde această marcă.

Pentru a afla dacă o firmă are notorietate spontană vom utiliza întrebări de tipul:

*Ce mărci de automobile cunoașteți ?*

*Puteți cita trei din marile mărci de automobile?*

1. Mercedes – are notorietate spontană „top of mind”
2. BMW
3. Ferrari

Pentru a afla dacă o marcă are notorietate asistată vom utiliza întrebarea:

*Printre firmele / mărcile următoare, ce mărci de automobile recunoașteți?*

*Lista va include mărci din sectoare diverse (cosmetice, ceasuri, confecții etc.) și din domeniul automobilelor: Cartier, Mercedes, Nestlé, Colgate, Ford, BMW, Benetton.*

Deși cunoașterea numelui este indispensabilă pentru existența unei imagini, ea nu o antrenează în mod obligatoriu. Rezultă de aici că imaginea nu poate exista în absența notorietății (întrucât oamenii nu cunosc firma / produsul). Promovarea imaginii implică în prealabil (sau simultan în unele cazuri) obținerea notorietății.

-----  
Nike este una dintre cele mai cunoscute mărci din lume. Fie că se menționează sau nu se menționează numele, „virgula (swoosh)” lui Nike e ușor identificabilă în toate țările. Cum s-a ajuns la asta? Totuși, ce înseamnă Nike? Și, de fapt, contează?

Nike a fost o zeiță mitologică. Este acest lucru important pentru marca Nike?

---

<sup>48</sup> Françoise Roussel, „La notoriété: sa signification comme critère d'efficacité publicitaire”, în *Mesurer l'efficacité de la publicité*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1988, p.52

Nu chiar. Nike a cheltuit milioane de dolari pentru a-și promova numele și a-l lega de „virgula” Nike, deci perseverența (consecvența) a ajutat în promovarea brandului. Totuși adevărata forță a mărcii vine din abilitatea de a influența deciziile de cumpărare ale oamenilor, bazate pe percepțiile despre numele și imaginea sa. Campania de publicitate „*Just Do It*” au individualizat firma Nike proclamând faptul că cei care poartă produse Nike au curajul (tupeul) s-o facă, s-o facă constant și s-o facă bine. Fie ei sportivi de week-end sau sportivi profesioniști, oamenilor le place să fie percepuți ca învingători. Poartă Nike și fac parte din grupul învingătorilor<sup>49</sup>.

---

## 4.2. IDENTITATEA VIZUALĂ A ORGANIZAȚIEI

Identitatea vizuală exprimă, grație unui stil grafic propriu organizației, valorile, activitatea și ambițiile acesteia.

Pentru întreprinderile moderne, printre preocupările vitale se numără dorința de a fi imediat identificate și recunoscute și crearea pe plan intern a unui adevărat spirit de echipă. Tocmai de aceea, existența unei identități vizuale este astăzi indispensabilă.

Identitatea vizuală a întreprinderii se formează prin logo, nume și cartă grafică<sup>50</sup>. Cartă grafică (sau manualul de identitate) este un document în care sunt înscrise regulile de aplicare a identității vizuale, prevăzând toate cazurile (suporturi, respectarea proporțiilor și a culorilor...) relative la aplicarea identității<sup>51</sup>.

### 4.2.1. Logo-ul

Logo-ul reprezintă semnul grafic care identifică și caracterizează întreprinderea, iar pe plan internațional, pașaportul mondial al organizației. El este considerat cel mai reprezentativ și globalizant element de identitate al comunicării unei organizații sau mărci, fiind componenta esențială a tuturor programelor de identitate vizuală<sup>52</sup>.

---

<sup>49</sup> U.S. Department of Commerce, Minority Business Development Agency, *Developing a Company Image and Brand*,

[http://www.mbda.gov/?section\\_id=5&bucket\\_id=129&content\\_id=23&well=entire\\_page](http://www.mbda.gov/?section_id=5&bucket_id=129&content_id=23&well=entire_page)

<sup>50</sup> C. Schneider, *op.cit.*, p.84

<sup>51</sup> <http://www.placeaudesign.com/reperes/lexique/identite.htm>

<sup>52</sup> Alvin Schechter, „Measuring the Value of Corporate and Brand Logos”, în *Design Management Journal*, vol.4, nr.1, 1993, p.33

Benoît Heilbrunn consideră că logo-ul este „mai mult decât o imagine, pentru că spune o poveste... aceasta nefiind altceva decât relația contractuală pe care organizația sau marca o întrețin sau doresc s-o întrețină cu partenerii lor”<sup>53</sup>.

Logo-ul poate fi un nume (Coca Cola, L'Oréal), un simbol abstract (steaua lui Mercedes, virgula lui Nike) sau figurativ (mărul lui Apple, omulețul lui Michelin), un sistem de culori (Kodak), o monogramă (Helena Rubinstein, Yves Saint Laurent) sau un stil de scris (IBM).

Pe piețele externe, aglomerate de mărci și simboluri locale, recunoașterea vizuală a organizației este mai greu de realizat, întrucât există mai multe constrângeri:

- logo-ul trebuie să fie bine înțeles în ciuda barierelor lingvistice și culturale ale pieței (să fie exportabil). În acest context, inițialele au mai puțină forță decât un simbol, întrucât pot fi interpretate.
- logo-ul trebuie să poată fi declinat prin intermediul aparatului de producție și comercializare în întreaga lume – pe spațiile de producție (uzine, ateliere, îmbrăcăminte personalului), pe diferitele suporturi ale organizației (scris – antetul hârtiei de scris, scrisorilor, cataloagelor; audiovizual – spoturi publicitare; mobil – vehicule de tot felul), în birourile și agențiile din străinătate (holuri de primire, vitrine și fațade, uniforme, standuri din târguri și expoziții, afișe) sau în alb și negru (dacă nu este gândit bine, un logo vizibil și lizibil în culori își poate pierde întregul impact în alb-negru).

Pentru a construi imaginea prin intermediul logo-ului, trebuie utilizate toate instrumentele ce asigură armonia: fonturi, culori, amplasare, mărime, imagini și elemente de design.

Cele patru elemente-cheie ale imaginii unei organizații sunt<sup>54</sup>:

- Integritate (onestitate, loialitate, hotărâre, forță, lucruri duse la bun sfârșit, securitate)
- Valoare (consumatorul trebuie să perceapă faptul că va primi ceva de valoare în schimbul banilor săi)
- Leadership (implică o cunoaștere a pieței și abilitatea de a-și conduce afacerea într-un mod care evidențiază valoarea companiei, recunoscută de ceilalți actori din domeniul respectiv)
- Inovare (compania să fie văzută ca fiind creativă, bine informată și

---

<sup>53</sup> Benoît Heilbrunn, *Logo-ul*, Editura comunicare.ro, București, 2002, p.14

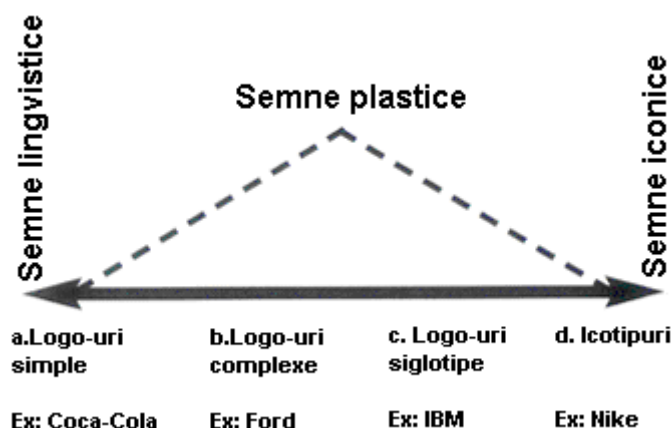
<sup>54</sup> Grace Conlon, *Corporate Image and Logos*, LogoWorks, 2003, [www.logoworks.com](http://www.logoworks.com)

capabilă să vină în întâmpinarea dorințelor consumatorilor cu cele mai noi și cele mai bune produse)

Orice organizație care își caută un logo trebuie înainte de orice să aleagă elementele pe care dorește să le prezinte ca și comunicatoare ale imaginii sale. Prin urmare, trebuie să ordoneze cele patru elemente esențiale ale imaginii în funcție de importanța pe care le-o atribuie.

#### 4.2.1.1. Tipuri de logo

Potrivit lui Gilles Lugin, există patru tipuri de logo-uri, care se pot repartiza pe o axă orizontală mergând de la formele preponderent lingvistice la cele care se bazează mai mult pe imagine<sup>55</sup>:



**Figura 4.1. Tipuri de logo**

*Sursa: Gilles Lugin, ComAnalysis. Le magazine d'information des professionnels de la communication, august 2002, <http://www.comanalysis.ch/ComAnalysis/Publication53.htm>*

**Logo-ul simplu** sau alfanumeric, expresia cea mai simplificată a mărcii, se compune exclusiv din semne alfanumerice: litere și cifre. Modul particular de scriere – majuscule sau minuscule, forma literei, a cuvântului, legarea literelor, fontul, grosimea – le conferă originalitate și personalitate.

<sup>55</sup> Gilles Lugin, „Le logotype: Blason des temps modernes », în *ComAnalysis. Le magazine d'information des professionnels de la communication*, august 2002 <http://www.comanalysis.ch/ComAnalysis/Publication53.htm>



---

Coca Cola este un exemplu foarte bun în acest sens, forma literelor și culoarea fiind singurele elemente constitutive ale logo-ului.



---

**Logo-ul complex** include ambele sisteme de semne: lingvistic și iconic. Atunci când logo-urile redau numele complet al mărcii, acesta poate fi încadrat într-un simbol vizual simplu (rotund, pătrat, oval): Benetton, Ford, Orange. Simbolica cercului este imediat percepută ca fiind delimitarea între un interior și un exterior: orașul și zona sa, națiunea și frontierele sale. Fiecărei forme îi corespunde în acest mod o întreagă rețea de semnificații.

---



Logo-ul Orange: înscrierea numelui într-o formă geometrică.

---

### **Logo-ul siglotip**

Există o diferență între logo-urile complexe, care, ca în cazurile menționate mai sus, reiau numele întreg al mărcii, diferite de cele care se formează pe bază de abrevieri sau acronime.

---

Swiss pentru "Swissair Lines"

BMW pentru "Bayerische Motor Werk"

CFR pentru "Căile Ferate Române"

---

Reprezentarea vizuală a unei sigle poate să fie într-o formă simplă sau una simbolică. Exemple: NASA pentru "National Aeronautics and Space Administration", FIAT pentru "Fabbrica Italiana Automobili Torino", ASE pentru "Academia de Științe Economice" sau IBM, care și-a pierdut sensul original ("International Business Machines").

### **Icotipul**

Numele este înscris (în totalitate sau în parte) într-o reprezentare iconică (imagine sau figură legată de natura produselor sau a profilului organizației). Emblema poate servi și la precizarea originii geografice sau a filozofiei întreprinderii.

Logo-ul icotip poate fi realizat prin cinci forme:

- figuri geometrice (Adidas și cele trei benzi)
- obiecte sau instrumente (Elf și vârful mașinii de forat)
- personaje reale sau imaginare (Michelin și al său Bibendum)
- animale (Lacoste și crocodilul său, Fulga și văcuța sa)
- vegetale sau minerale (Air Canada și frunza sa de arțar)

#### **4.2.1.2. Funcțiile logo-ului**

Un logo reușit trebuie să îndeplinească mai multe funcții, indiferent de aspectul său grafic, întrucât exprimă trăsături ale organizației sau mărcii care permit publicului să se identifice cu acestea. Logo-ul are patru funcții esențiale<sup>56</sup>:

1. Funcția de identificare (recunoaștere)
2. Funcția de certificare (garantare)
3. Funcția de apartenență (agent federator)
4. Funcția simbolică (ambasador al valorilor organizației)

**Funcția de identificare** răspunde cerințelor impuse de mediul concurențial în care acționează organizația. În acest sens, logo-ul conduce la unicizarea în raport cu concurența, la recunoaștere: logo-ul este un accelerator de notorietate.

-----  
Logo-ul *Coca-Cola* este atât de prezent în memoria colectivă, încât declinarea sa în limbi străine precum araba sau japoneza nu ridică nici o problemă de identificare.  
-----

Prin **funcția de certificare** logo-ul semnează, din punct de vedere juridic, produsele realizate de întreprindere; este un garant al calității, al perenității, o garanție a service-ului post vânzare. El certifică de asemenea originea produsului și a producătorului.

---

<sup>56</sup> *Ibidem*

**Funcția de apartenență** răspunde nevoii de a reuni diferitele ramificații ale unei singure entități. Globalizarea, fuziunile, dezvoltarea piețelor pe orizontală și pe verticală, diversificarea clientelei conduc la dispersarea geografică a organizației, care are nevoie de a federa diferiții actori în jurul unui semn comun, un semn de identificare: logo-ul.

Logo-ul are, așadar, rol de instrument de comunicare internă, servind la unificarea indivizilor care lucrează pentru aceeași firmă. Această funcție este esențială, mai ales că pune în valoare funcția identitară a logo-ului.

---

*Nestlé* sau *Danone*, mărci-umbrelă, aplicându-și logo-ul pe diferitele produse, le conferă acestora înainte de orice o semnificație de apartenență atât în domeniul producției (producători, acționari), cât și în consum.

---

**Funcția simbolică** servește la condensarea și la vehicularea, prin grafismul logo-ului, a valorilor fundamentale ale organizației. Logo-ul trebuie să încarneze valorile care justifică însăși existența întreprinderii, el rezumă întreprinderea. Rolul său constă în îmbogățirea și diversificarea legăturilor dintre marcă și interlocutorii ei: consumatori, dar și producători, acționari, distribuitori. De asemenea, el trebuie să determine consumatorul să acționeze: logo-ul reprezintă un ordin de cumpărare, un „vânzător silențios (tăcut)”.

- 
- Logo-ul *Marlboro* incarnează virilitatea sălbatică a câmpiilor americane.
  - Logo-ul *Benetton* este bogat nu numai în simboluri, ci și în învățăminte. Culoarea verde simbolizează câmpiile înverzite pe care pasc oile furnizoare de lână. Culoarea albă a literelor face și ea trimitere la culoarea lânii virgine pure. Iar dreptunghiul este expresia perfecțiunii. Ansamblul are o coerență perfectă.
- 

Datorită capacității lor de a comunica în toată lumea, logo-urile primesc și sarcini de marketing mai ample. Firma Google a realizat acest lucru cu multă imaginație și stil.

---

Spiritul jucăuș și șiret al lui Google a explodat într-o tactică promoțională inteligentă numită „Holiday Google” (Google de sărbători). Echipa de designeri grafici a împodobit logo-ul Google cu tot felul de motive asociate sărbătorii respective, serbate de întreaga lume (de exemplu, Crăciunul sau Halloween).

În cazul lui Google, diferitele versiuni ale logo-ului nu îndepărtează publicul de imaginea companiei. Mai degrabă, ele întăresc percepția că această companie

cunoaște nenumăratele obiceiuri de pe planetă, ceea ce se adaugă armonios la abilitatea sa de a furniza orice tip de informație necesară utilizatorului.<sup>57</sup>

-----

Este o idee bună pentru orice organizație. De fapt, ce trebuie să facă logo-ul pentru organizația pe care o reprezintă? Dacă ar fi să descriem logo-ul printr-un cuvânt, acela este „imagine”. Iar un logo de sărbători este organizația cu o față veselă. Poate că, din când în când, aceasta are câteva lucruri importante pe care vrea să le împartă cu ceilalți. Și logo-ul poate face acest lucru pentru organizație cu doar câteva modificări bine alese.

---

<sup>57</sup> Grace Conlon, *When a logo is more than a logo?*, LogoWorks, 2003, [www.logoworks.com](http://www.logoworks.com)



## CAPITOLUL 5

### COMUNICAREA VERBALĂ

#### 5.1. METALIMBAJUL ÎN COMUNICARE

**Metalimbajul** este un limbaj care codifică altfel ideile decât limbajul natural. Cu alte cuvinte, este un limbaj ascuns în interiorul limbajului<sup>58</sup>.

Așteptând să fim serviți într-un magazin, am fost deseori întâmpinați doar cu un *“Doriți ceva?”* din partea vânzătoarei. În metalimbaj, aceasta se traduce prin *“Chiar trebuie să mă deranjați chiar acum?”* și acesta e sentimentul pe care, subconștient, îl avem.

Reclamele de terenuri și imobile folosesc metalimbajul pentru a prezenta proprietatea respectivă într-o lumină mai favorabilă.

Metalimbaj	Traducere
Cumpărați, ocazie unică	Avem probleme cu vânzarea
Interesant	Urât
Folosire optimă a spațiului	Foarte mic
Stil casă de țară	Înghesuită, neîncăpătoare
Reședință cu multiple posibilități de dezvoltare	Cartier ieftin și murdar
Într-o zonă bună, liniștită	Departate de magazine și școli
Multe trăsături originale	Are toaleta în curte
Dă spre o grădină care nu necesită prea multă îngrijire	Nu are grădină
Ideală pentru oamenii pricepuți care știu să facă reparații mărunte	Repararea ei va costa o avere

Dacă am da la o parte tot metalimbajul din conversațiile cotidiene, ar rămâne un dialog neînsemnat, scurt, abrupt, la obiect și s-ar părea că suntem lipsiți de maniere, nepoliticoși și nepăsători unii față de alții. Metalimbajul amortizează loviturile pe care ni le dăm reciproc, ne permite să manipulăm,

<sup>58</sup> Allan Pease, Alan Garner, *Limbajul vorbirii. Artă conversației*, Editura Polimark, București, 1999, p.12

fără să se vadă, să ne arătăm propriile virtuți sau să exteriorizăm o serie de emoții, rămânând în același timp manierați.

Metalimbajul este prezent pretutindeni, jucând un rol important în dezvoltarea unei relații. El este, ca și limbajul trupului, o unealtă ce poate fi folosită pentru a afla adevărata atitudine a unei persoane.

---

Metalimbajul este azi din ce în ce mai mult folosit în afaceri. Acum o sută de ani, un patron își putea concedia unul din angajați spunându-i: *“Afară, netrebnic trândav ce ești!”* sau ceva asemănător. Dar presiunile exercitate de sindicate și alte organizații au ajutat la evitarea acestui gen de demers și au adus în prim plan metalimbajul. Astăzi, funcționarul leneș ar primi o circulară din partea companiei, care ar suna cam așa: *“Din cauza reorganizării ample a secției exporturi a companiei, am fost nevoiți să comasăm funcțiile de lipitor-de-timbre și făcător-de-cafele în folosul tuturor angajaților și pentru bunul mers al companiei în general. Lipitorul-de-timbre șef, Ion Balint, a hotărât să renunțe la această titulatură și să-și caute de lucru pe piața liberă, acolo unde priceperea și experiența lui îl vor face util”*. Aceasta înseamnă, de fapt, tot *“Afară, netrebnic trândav ce ești”*, dar metalimbajul este mai ușor de acceptat de către ceilalți angajați și ține sindicatele în frâu<sup>59</sup>.

---

### **Cuvintele și implicarea emoțională**

Termenii *“al meu”* indică implicarea emoțională a vorbitorului față de obiectul comunicării. De exemplu, *“soția mea”* arată un atașament emoțional, în vreme ce cuvântul simplu *“soția”* neagă orice implicare emoțională și chiar denotă un oarecare dispreț sau ostilitate. *“Șeful meu”* arată o legătură emoțională, în vreme ce doar *“șeful”* indică o anumită distanță. Expresia *“Țara mea se află într-o criză financiară”* arată o preocupare serioasă pentru problema respectivă, spre deosebire de formularea *“România se află într-o criză financiară”*, care sugerează: *“Este problema lor, nu a mea”*.

Într-o negociere, cineva a amenințat că va încheia discuția și a spus *“Drumurile noastre se despart”*. Această expresie este folosită de doi îndrăgostiți care se ceartă, nu de profesioniști în afaceri. Utilizarea ei l-a atenționat pe partener asupra faptului că acel om se simțea legat personal sau afectiv de el. Atunci și-a modificat și el poziția de pe care negocia: dintr-una financiară, impersonală, într-una nemijlocit personală. Aceasta a dat rezultate și, la încheierea negocierilor, satisfacția a fost reciprocă.

---

<sup>59</sup> *Ibidem*, p.16

### Accentuarea cuvintelor

Trecerea accentului de pe un cuvânt pe altul poate transforma complet înțelesul propoziției.

În propozițiile de mai jos, modificând cuvintele accentuate, se poate observa modificarea înțelesului:

- “**Eu** trebuie să accept această slujbă” (*trebuie să o accept eu mai degrabă decât dumneavoastră*)
- “Eu **trebuie** să accept această slujbă” (*nu am altă alegere*)
- “Eu trebuie **să accept** această slujbă” (*nu trebuie nici să o critic, nici să o resping, ci să o accept*)
- “Eu trebuie să accept **această** slujbă” (*și nu alta*)
- “Eu trebuie să accept această **slujbă**” (*o disprețuiesc*)

Exemplul arată că prin accentuarea diferitelor cuvinte este posibilă manipularea a ceea ce oamenii aud, tot așa cum pot fi răstălmăcite și cele citite în ziare.

Multe din conversațiile zilnice au drept obiectiv dinainte stabilit manipularea partenerului. Adesea este vorba de o manipulare inconștientă.

### Metalimbajul într-un singur cuvânt

Să examinăm câteva dintre cele mai des folosite metacuvinte, care ne semnalizează că o persoană încearcă să voaleze adevărul sau să ne inducă în eroare. “*Sincer*”, “*pe cinstea mea*”, “*pe șleau*” arată că vorbitorul urmează să fie mult mai puțin sincer sau onest decât pretinde. Oamenii cu o percepție fină decodifică instinctiv aceste cuvinte și au “senzația” că vorbitorul încearcă să-i păcălească. De exemplu, “*Pe cinstea mea, este cea mai bună ofertă pe care v-o pot face*” se traduce cu “*Nu este cea mai bună ofertă, dar poate mă veți crede*”. “*Te iubesc*” este mai ușor de crezut decât “*Te iubesc sincer*”. “*Neîndoielnic*” te îndeamnă la îndoială, “*Fără nici o îndoială*” te face, în mod cert, să te îndoiești.

Mulți oameni s-au obișnuit cu utilizarea unor cuvinte de acest tip. Adesea le folosesc pentru a începe o declarație sinceră, ceea ce poate avea urmări în detrimentul lor, căci declarația poate suna fals. De aceea, anumite persoane nu par a fi în stare să dezvolte o relație bazată pe încredere.

Cuvintele “OK” și “da” forțează interlocutorul să fie de acord cu punctul de vedere al vorbitorului. “*Veți fi de acord cu așa ceva, da?*”: interlocutorul este forțat să răspundă cu un “da” al său, chiar dacă nu este în mod necesar de acord cu punctul de vedere al vorbitorului. Acest “da”



ridică îndoieli și în ceea ce privește capacitatea de a recepționa și înțelege clar despre ce este vorba.

Cuvintele “doar” și “numai” sunt folosite pentru a minimaliza semnificația a ceea ce urmează să fie spus. “*Vă voi răpi doar cinci minute din timpul dumneavoastră*” este o formulă folosită de cei care au nevoie de aproximativ o oră; în schimb, “*Vă voi răpi cinci minute din timpul dumneavoastră*” este mai hotărât și mult mai credibil. Cuvântul “numai” este folosit pentru a atenua vina unei persoane sau pentru a devia culpabilitatea pentru anumite urmări nedorite (“*Am lipsit numai zece minute!*”). În metalimbaj, “zece minute” înseamnă de obicei o perioadă nespecificată de timp, între 20 și 60 de minute.

“Numai 9,95 dolari” sau “doar 40 de dolari avans” sunt expresii folosite pentru a convinge interlocutorul sau cititorul că prețul este nesemnificativ.

Ori de câte ori auzim pe cineva folosind “numai” sau “doar”, trebuie să ne gândim de ce încearcă acea persoană să minimalizeze importanța spuselor sale. Fie pentru că, în general, oamenii nu au curajul să spună ceea ce simt cu adevărat, fie pentru că încearcă intenționat să înșele sau să evite răspunderile care le revin.

Cuvântul “încerc” este frecvent folosit de persoanele care nu prea duc lucrurile până la capăt sau nu reușesc în ceea ce întreprind, pentru a anunța de la bun început că s-ar putea să nu reușească nici de această dată și chiar se așteaptă la așa ceva. Atunci când unei persoane i se cere să îndeplinească o sarcină grea, ar putea spune: “*Voi încerca*” sau echivalentul acestei formule: “*O să fac tot ce-mi stă în puteri*”, ambele semnalând o nereușită iminentă. Traduse, aceste formule înseamnă: “*Am îndoieli asupra capacității mele de a face așa ceva*”. Când, în sfârșit, persoana respectivă nu reușește sau ratează proiectul, va spune: “*Ei bine, am încercat*”, confirmând faptul că a avut prea puțină încredere în capacitatea sa de a rezolva problema.

“*O să ne ocupăm*”, “*Nu vom precupeți nici un efort*” și “*Să vedem ce se poate face*” sunt expresiile favorite ale conducătorilor de întreprinderi și oficialilor guvernamentali care vor să se spele pe mâini.

Atunci când, într-o conversație, auzim asemenea expresii, să cerem persoanei respective să-și exprime cu claritate opțiunea, înainte de a-i încredința o sarcină. Este mai bine ca cineva să “nu vrea” să se apuce de rezolvarea unei probleme, decât să “încerce” și să nu reușească. “*Voi încerca*” este cam tot atât de liniștitor ca și “*în mod sigur*” sau “*eventual*”.

### **Metalimbajul în două cuvinte**

“*Da, dar*” este o încercare de evitare a intimidării prin simularea unui acord. “*Dar*” în general contrazice cuvintele care îl preced sau semnaleză că persoana nu a fost sinceră până în acel punct. “*Știu că sunteți un domn, dar...*” (***dar nu sunteți***).

“*Da, dar*” poate fi de asemenea exprimat și prin “*totuși*” sau “*cu toate acestea*”: “*Sunt de acord cu ceea ce ați spus, totuși ...*” (***Nu sunt de acord cu ceea ce ați spus***); “*Calitatea produselor pare bună, dar...*” (***Nu sunt de calitate***).

“*Cu respect*” înseamnă că vorbitorul are foarte puțină prețuire, sau deloc pentru interlocutor, ba chiar îl disprețuiește. “*Apreciez spuselor dumneavoastră, domnule, dar permiteți-mi să afirm, cu respect, că nu sunt de acord cu ele*” – acesta este un mod foarte întortocheat de a spune: “*Ce prostie!*” și este folosit cu intenția de a da o lovitură interlocutorului, amortizându-i însă efectul.

“*Credeți-mă*” este un alt exemplu. “*Credeți-mă, aceasta este oferta cea mai bună care vi se poate face*” adesea înseamnă: “*Dacă reușesc să vă fac să mă credeți veți cumpăra acum și nu veți pleca la alt magazin*”.

Dacă o persoană minte, ea își dă pe față vicleșugul prin metalimbaj. Cu cât mai convingător va suna “*Credeți-mă*” cu atât mai mare este minciuna. Dacă vorbitorul simte că ceea ce spune este de necrezut, își va începe observațiile cu un “*Credeți-mă*”. “*Vorbesc serios*” sau “*V-aș minți eu pe dumneavoastră?*” sunt alte versiuni pentru aceeași expresie. Minciuna finală sună cam așa: “*Credeți-mă, vorbesc serios. V-aș minți eu pe dumneavoastră?*” (***Acordați-mi numai prilejul!***).

### **Manipulări și curse**

Metalimbajul manipulărilor scoate la iveală intenția celui alt de a ne împinge într-o situație dorită de el sau de a obține ceea ce vrea. Expresiile: “*Nu credeți că*”, “*Nu vi se pare că*”, “*Nu e oare adevărat că*” cer drept răspuns de la ascultător un “*da*” și-i permit vorbitorului să manipuleze. “*Așa cum poate știți*” și “*Fără îndoială*” sunt expresii utilizate în același scop și oarecum “*îl bat pe umeri*” pe ascultător, sugerându-i că este destul de isteț ca să înțeleagă faptele sau lasă să se presupună că interlocutorul le cunoaște deja.

“*Din toată inima*” este o veritabilă cursă, care trebuie să ne pună în gardă în privința unor posibile intenții răuvoitoare ale vorbitorului.

Mai există apoi bârfitorii, a căror principală rațiune de a fi pare aceea de a răspândi și amplifica zvonurile pe care le aud sau le inventează. Dorința

lor de a furniza informații este atât de covârșitoare încât, în mod inconștient, ei încearcă să o ascundă în formule de genul: *“N-o să credeți, dar”*, *“N-ar trebui să vă spun toate acestea, dar”* sau *“Nu suflați o vorbă despre tot ce v-am spus”*. *“Nu vreau să dau naștere unor zvonuri”* înseamnă de obicei: *“Ador să stârnesc zvonuri”*; *“Știu că nu e treaba mea”* înseamnă *“Ia să văd dacă mai pot născoci ceva”*.

### **Metalimbajul în afaceri**

Când se întâlnesc oameni de afaceri și negociatori, metalimbajul abundă. *“Nu spun că ar trebui să faceți asta, dar...”* înseamnă: *“Faceți ce vă spun”*. *“Afacerile sunt afaceri”* este o încercare de a explica de ce o persoană a înșelat-o pe alta sau de a justifica propriile lacune morale în afaceri, în timp ce: *“Într-un mod specific lumii afacerilor”* înseamnă: *“O să vă strâng cu ușa până când o să obțin tot ceea ce pot obține”*. *“Să spunem lucrurilor pe nume”* este adesea o expresie introductivă care duce la: *“Afacerile sunt afaceri”*, atunci când o persoană are pretenții nerezonabile.

Folosirea propozițiilor de tipul *“dacă – atunci”* poate permite unui cumpărător să scape de un comerciant prin emiterea unei anume pretenții. *“Dacă puteți livra totul până la sfârșitul lunii, atunci cumpăr”* înseamnă că problema este pasată în terenul vânzătorului. *“Uite ce e”* sau *“De ce n-am proceda așa?”* sunt deseori folosite pentru a pregăti un *“Nu”* ca răspuns la o propunere. *“Uite ce e, domnule Popescu, mă mai gândesc și o să revin luni”* – aici metalimbajul spune: *“Nu, mulțumesc, nu mă suna, o să te sun eu”*.

Pentru a fi eficientă, conversația trebuie să fie flexibilă, iar metalimbajul este important în menținerea unei relații de prietenie cu ceilalți. În timpul unei conversații, trebuie să devenim conștienți de frazele standard și de clișeele pe care le folosim și să le eliminăm sau să le înlocuim pe cele care împiedică realizarea unei comunicări eficiente. Ascultând și citind printre rânduri ceea ce spun cei din jur ne putem dezvolta capacitatea de a detecta înțelesurile ascunse din comunicatele de presă, din vorbăria mass-media sau din cuvântările personalităților publice care încearcă să ne manipuleze<sup>60</sup>.

---

<sup>60</sup> Ibidem, pp.36-37

## 5.2. CONVERSAȚIA

Limbajul vorbirii este unul din elementele fundamentale ale societății umane. A trăi în societate implică o comunicare a unuia cu celălalt. În acest sens, toți vorbim în public sau în fața unui public.

Există trei forme de vorbire în fața publicului<sup>61</sup>:

- *oratoria clasică* – ce are ca preocupare principală căutarea frumuseții formale a discursului și a figurilor de stil. Se preocupă de formă, de modul de prezentare și nu ține cont aproape deloc de auditoriu.

- *oratoria ca tehnică de convingere* – presupune cunoașterea unor trucuri care permit vorbitorului să utilizeze anumite tehnici pentru captarea atenției auditoriului.

- *dezvoltarea capacității de comunicare ca exprimare a propriei personalități* – consideră dezvoltarea capacității de comunicare ca pe un aspect al dezvoltării personalității, întrucât **a comunica înseamnă a te exprima.**

Din acest punct de vedere, dezvoltarea capacității de comunicare orală nu este un lux, un „ornament”, ci un lucru pur utilitar, de a învăța să transmiți un mesaj. În general, oamenii știu ce să spună, problema constând în organizarea ideilor și în modul în care o spun.

### 5.2.1. Reguli în conversație

Calitatea comunicării este esențială pentru reușita unei conversații sau unui discurs. Maniera în care realizează o comunicare verbală constituie o parte importantă a imaginii și prezenței unei persoane.

Transmiterea cu succes a mesajului, fie în cadrul unui discurs, fie atunci când încerci să convingi pe cineva din fața ta, depinde de:

- un bun timbru vocal;
- folosirea atentă a vocabularului;
- o ținută potrivită în timp ce vorbești;
- limpezimea gândirii.

O voce cultivată presupune și un vocabular cultivat, caracterizat prin corectitudinea gramaticală, lipsa limbajului trivial, lipsa poreclelor peiorative când se fac referiri la oameni de altă naționalitate, rasă sau religie. (utilizarea acestor termeni distruge complet orice impresie de rafinament, cultură și educație de care ar fi putut da dovadă persoana respectivă),

---

<sup>61</sup> E. Ander-Egg, M. J. Aguilar, *op.cit.*, pp.16-17

pronunțarea corectă a cuvintelor, abținerea de la utilizarea unor clișee sau fraze stereotipe precum: „*Înțelegi?*”, „*Nu-i așa*”, „*Știi?*”, lipsa ticurilor verbale: „*O.K.*”, „*deci*”, „*asa*” și a argoului obișnuit (împrumutat în mare parte din limbajul adolescenților): „*ca lumea*”, „*super*”, „*meseriaș*”...<sup>62</sup>

Vorbirea corectă trebuie însoțită și un limbaj adecvat al gesturilor. Nu poți scăpa de importanța limbajului propriilor tale gesturi, pentru că el începe din clipa când întâlnești pentru prima dată pe cineva.

### 5.2.2. Tehnica întrebărilor

Toți oamenii pun întrebări, dar puține sunt persoanele care știu cum să o facă astfel încât să încurajeze eficient conversația. Atunci când întrebările noastre abia trezesc reacții, s-ar putea ca problema să nu rezide în faptul că partenerii sunt neprietenoși sau dezinteresați, ori că împrejurările nu sunt favorabile. Greșeala poate consta și în tipul de întrebări și în felul în care sunt ele formulate.

#### Întrebările închise

Întrebările închise sunt întrebările cu răspuns „*Da/Nu*” sau cele cu mai multe opțiuni, dar care reclamă răspunsuri formate dintr-un cuvânt sau două. De exemplu: „*De unde sunteți?*”, „*Practicați jogging-ul?*”, „*Ne întâlnim la 17.30 sau la 18?*”, „*Credeți că toate centralele nucleare ar trebui oprite?*”.

Întrebările închise sunt folositoare pentru că îi fac pe ceilalți să dezvăluie lucruri precise relative la persoana lor, care ulterior vor fi detaliate („*M-am născut la oraș, dar am fost crescut la țară*”, „*Da, alerg 5 km pe zi*”) sau îi constrâng să-și precizeze poziția: „*Ora 18 este cea mai potrivită*”, „*Nu vreau să fie oprite toate centralele nucleare, dar nici nu sunt pentru construirea altora*”.

Deși au un anumit rol, întrebările închise succesive duc la o conversație plicticoasă și sunt urmate de tăceri stânjenitoare. Persoanele cărora li se pun o serie de întrebări închise vor avea repede senzația că sunt supuse unui interogatoriu.

#### Întrebările deschise

Dacă vrem să menținem o conversație vie și să o facem mai interesantă și profundă, după o întrebare închisă este bine să urmeze una deschisă.

---

<sup>62</sup> Letitia Baldrige, *Codul Manierelor în Afaceri*, S.C. Știință și Tehnică S.A., București, 1985, p.71

Întrebările deschise sunt în genul celor puse elevilor la lucrările scrise, care solicită răspunsuri lungi. Ele cer explicații și prezentări detaliate și, spre satisfacția partenerilor indică și faptul că suntem atât de interesați de ceea ce au spus, încât vrem să aflăm cât mai multe.

După ce am întrebat pe cineva de unde este și după ce am aflat că este de la țară, îi putem pune întrebări deschise de genul: *“De ce v-ați mutat aici de la țară?”*, *“Prin ce era diferit stilul de viață de la țară față de cel de aici?”*.

Atât întrebările închise, cât și cele deschise încep, în majoritatea cazurilor, prin cuvinte diferite:

Întrebări închise	De ambele feluri	Întrebări deschise
Sunt / Este	Ce	Cum
Cine		De ce
Când		În ce fel
Unde		Spuneți-mi
Care		

#### Exemple de întrebări deschise:

Dacă o persoană se prezintă drept agent comercial :

*“De ce v-ați hotărât să deveniți agent comercial?”*

*“Ce a trebuit să faceți ca să vă pregătiți pentru această meserie?”*

*“Spuneți-mi câteva din problemele cu care vă confrunțați în relațiile cu partenerii.”*

*“Cum vă este afectată viața personală de această meserie?”*

Din aceste exemple rezultă că cel care pune întrebări dirijează conversația și nu se va împotmoli în discuții plictisitoare și terne.

Când alegem întrebările pe care vrem să le formulăm, trebuie să avem în vedere două aspecte:

- întâi, să punem întrebări numai atunci când vrem într-adevăr să auzim ceea ce are de spus cealaltă persoană. Oricât de pricepuți am fi, dacă formulăm întrebările în mod mecanic, ceilalți vor simți până la urmă că nu suntem sinceri.

- în al doilea rând, să ne străduim să menținem o dublă perspectivă, adică să ne gândim nu numai la ceea ce vrem noi să spunem și să aflăm, ci și la ce anume îl interesează pe celălalt. Persoanele cele mai plictisitoare sunt cele care nu iau în considerare nevoile și dorințele celorlalți.

### Greșeli obișnuite în formularea întrebărilor

#### ▪ Întrebări prea deschise, prea generale

Întrebările deschise sunt bune, dar până la o limită. Cele prea deschise cer un efort atât de mare și un timp atât de îndelungat pentru a răspunde, încât mulți renunță.

Exemplu – La întrebări de genul: *“Ce-ai mai făcut în ultima vreme?”*, *“Povestește-mi despre tine”*, *“Ce mai e nou?”*, *“Cum au mers azi afacerile?”* răspunsul obișnuit este: *“Ca de obicei”*.

În plus, astfel de întrebări sună ca un clișeu, fiind puse în scopul deschiderii comunicării. Iar întrebările-clieșeu generează de obicei răspunsuri-clieșeu : *“Binișor”*, *“Nu prea rău”*, *“Mai nimic”* etc.

#### ▪ Începerea conversației cu întrebări dificile

Conversația trebuie începută cu întrebări ușoare, despre subiecte care probabil îi interesează și pe ceilalți și cu care par familiarizați.

Exemplu: Un agent imobiliar, la începutul discuției cu un potențial client, nu îl va întreba direct: *“La ce fel de casă vă gândiți?”*, pentru că, întrebarea fiind prea dificilă, clientul ar deveni nervos și ar putea renunța. Așa că mai bine îl întreabă: *“În ce fel de casă locuiți acum?”*. În acest caz clientul va deveni mai degajat, agentul putând ulterior să dirijeze conversația spre ceea ce îl preocupă cu adevărat.

#### ▪ Întrebări care sugerează răspunsul

Acestea sunt cele mai închise întrebări, întrucât invită doar la a fi de acord cu opinia personală exprimată.

*“E deja opt și jumătate. N-ar trebui să fim la conferință la ora aceasta?”*

*“Doar nu crezi că au dreptate, nu?”*

### 5.3. REGULI DE ASCULTARE

Liniștea este de aur într-o conversație, întrucât celălalt este mult mai interesat de propria sa persoană decât de noi. Cel mai bucuros ar fi să-și audă propria voce și, deci, să-l ascultăm cu simpatie<sup>63</sup>. Dacă vrem să câștigăm un partener, trebuie să-i acordăm întreaga atenție, ascultându-l. Fiecare om are o dorință profundă de a fi ascultat, pentru că aceasta îl face să se simtă mai bine și mai important.

---

<sup>63</sup> A. Pease, A. Garner, *op.cit.*, p.59

Nicki Stanton, în cartea sa, *Comunicarea*, spune că ascultarea este de multe ori neglijată și considerată un act pasiv. Însă, după părerea lui, ea este foarte importantă pentru o comunicare eficientă, căci un mesaj care nu este recepționat corect nu este altceva decât un banal zgomot de fond<sup>64</sup>.

### **Ascultarea activă**

Reprezintă un mod deosebit de a reacționa pentru că îl încurajează pe celălalt să continue să vorbească și ne permite, în același timp, să avem certitudinea că înțelegem ceea ce ni se spune<sup>65</sup>.

După cum afirmă F. Sathre, R. Olson și C. Whitney, autorii cărții *Să conversăm*, “se zice că auzim jumătate din ceea ce se spune, ascultăm cu atenție jumătate din ce am auzit și ne amintim jumătate din ce am ascultat”<sup>66</sup>. Cu alte cuvinte, avem tendința să auzim ceea ce vrem să auzim și să vedem ceea ce vrem să vedem. Din aceste motive, mesajul transmis nouă este adesea diferit de cel pe care îl creăm noi din semnele care ne stau la dispoziție. Impresia noastră este, de multe ori, departe de intenția celeilalte persoane.

A asculta activ înseamnă a comunica emitentului ce înseamnă pentru noi mesajul său. Acest lucru îi permite să-și dea seama că îl ascultăm, iar nouă ne permite să ne clarificăm impresia.

---

#### **Exemple de ascultare activă:**

- Vreau să merg acasă!
- Nu te distrezi bine aici (*ascultare activă*)
- Nu. Poate dacă ghidul nu ne-ar tot goni, ar fi mai bine.
- Ți-ar plăcea să ne lase mai mult timp liber (*ascultare activă*)
- Da. Cred că o să-i spun chiar acum.
- N-o să găesc o altă slujbă.
- Te simți frustrat (*ascultare activă*)
- Da. Oriunde mă duc mi se spune să las o autobiografie și apoi nu mă mai caută nimeni.
- Ai sentimentul că ești plimbat degeaba (*ascultare activă*)
- Exact. Dacă nu au nici un post, de ce nu îmi spun?

---

Ascultarea activă este foarte utilă în două situații:

---

<sup>64</sup> Nicki Stanton, *Comunicarea*, Societatea Știință și Tehnică, București, 1997, p.18

<sup>65</sup> A. Pease, A. Garner, *op.cit.*, p.60

<sup>66</sup> F. Sathre, R. Olson , C. Whitney, *Let's Talk*, Scott Foresman, Glenview, Illinois, 1973, p.56



- când nu suntem siguri că am înțeles ce vrea să spună celălalt;
- când ni se transmite un mesaj important sau cu un conținut emoțional.

Ascultarea activă este un mod excelent de a-i încuraja pe ceilalți să ne vorbească. Interesul pe care îl arătăm îi va determina adesea pe oameni să fie mai vorbăreți. Faptul că nu le criticăm gândurile sau sentimentele îi va face să se simtă mai bine și să se destăinuie.

### **Ascultarea activă a mesajelor non-verbale**

Mesajele non-verbale sunt mult mai greu de interpretat decât mesajele verbale, din cauză că aceeași expresie non-verbală, de exemplu un zâmbet sau brațele încrucișate, poate indica sentimente foarte diferite. De aceea interpretările trebuie verificate prin trei procedee:

1. Să-i spunem celuilalt ce anume din ceea ce am auzit și am văzut la el ne-a condus la concluziile noastre.
2. Să-i spunem ce înțeles ni se pare că trebuie să atribuim acțiunilor sale.
3. Să-l întrebăm dacă concluzia noastră este corectă.

---

#### **Exemple:**

*Adineauri ai spus că-ți place munca ta, dar te-ai încruntat. Asta înseamnă că există în ceea ce faci și lucruri bune și lucruri rele?*

*Caști într-una; mă întreb dacă nu cumva ai vrea să mergi acasă. Am dreptate?*

---

### **Reguli de ascultare în situațiile de afaceri**

În lumea afacerilor, obiectivul este de regulă „să ne vindem pe noi” mai întâi și apoi produsul, serviciile sau propunerile noastre. În comerț, de exemplu, prima etapă a vânzării este ceea ce se numește „treapta ascultării”. La acest nivel, obiectivul nostru este să punem întrebări relevante despre clientul potențial și despre nevoile lui, să-i ascultăm răspunsurile și să încercăm să obținem informații care ne vor ajuta să perfectăm afacerea și să „ne vindem” lui. Prin urmare, priceperea noastră de a asculta cu atenție este în relație directă cu succesele comerciale și cu cele din domeniul negocierilor. Experiența arată clar că cei mai buni comercianți din lume sunt cei care știu să asculte cel mai bine.

#### **▪ să nu ascultăm cu pixul în mână**

Acest lucru este potrivit la o întrunire sau conferință, dar atunci când discutăm probleme de afaceri întrerupem șirul gândurilor celuilalt dacă

scoatem pixul și începem să facem însemnări. Cel mai bine este să facem însemnările după întâlnirea de afaceri.

▪ **concentrarea asupra vorbitorului**

Vorbim cu o viteză de aproximativ 125 de cuvinte pe minut, în schimb avem capacitatea de a asculta 400 de cuvinte pe minut, ceea ce înseamnă că ascultăm de trei ori mai repede decât vorbim<sup>67</sup>. Din această cauză, principiile ascultării active sunt uneori violate: o luăm înaintea vorbitorului, gândurile noastre se îndreaptă în altă parte. În lumea afacerilor, dacă suntem surprinși pentru prima oară că simulăm ascultarea (ne uităm în ochii partenerului, zâmbindu-i, dând afirmativ din cap, deși ne gândim la cu totul altceva) partenerul poate nu va crede nimic rău despre noi, dar a doua oară nu ne va mai ierta: își va pierde încrederea în noi. Un alt pericol al simulării ascultării este că putem pierde informații importante care ne-ar putea ajuta să ajungem la soluții favorabile.

Este necesar deci să exersăm pentru a ne putea concentra exact asupra a ceea ce spune celălalt.

---

<sup>67</sup> A. Pease, A. Garner, *op.cit.*, p.68



## CAPITOLUL 6

### COMUNICAREA NON-VERBALĂ

După constatarea lui Albert Mehrabian<sup>68</sup>, din totalul mesajelor, aproximativ 7% sunt verbale (numai cuvinte), 38% sunt vocale (incluzând tonalitatea vocii, inflexiunea și alte sunete guturale), iar 55% sunt mesaje non-verbale. Profesorul englez Ray Birdwhistell a făcut estimări similare în privința cantității comunicațiilor non-verbale între oameni. După aprecierile sale, o persoană obișnuită, de-a lungul unei zile vorbește efectiv timp de zece sau unsprezece minute, iar o propoziție obișnuită durează în jur de două secunde și jumătate. Ca și Mehrabian, el consideră că, în conversațiile în doi, componenta verbală este sub 35%, comunicările non-verbale reprezentând peste 65%.<sup>69</sup>

Comunicarea verbală este utilizată cu precădere pentru transmiterea informațiilor, în timp ce canalul non-verbal este folosit pentru exprimarea atitudinii interpersonale, iar, în anumite cazuri, pentru a înlocui mesajele verbale.

Mișcările și gesturile pot transmite o anumită idee, în timp ce cuvintele spun altceva. Ori de câte ori există o contradicție între acestea, este vorba de o minciună. Cel care trebuie atunci luat în considerare este limbajul non-verbal, întrucât gesturile niciodată nu mint.

**Mesajul non-verbal** sau para-limbajul este constituit într-un ansamblu de semnale<sup>70</sup>:

- a) un paralimbaj al **gesturilor și mișcărilor**;
- b) un paralimbaj al **privirii** (o privire poate transmite dorința unei relații de prietenie, afecțiune, poate căuta aprobarea partenerului...);
- c) un paralimbaj al **mimicii feței** (de aprobare, îndoială, teamă...);
- d) un paralimbaj **asociat cuvintelor** (debitul cuvintelor, accentul, tonalitatea, modulațiile vocii);
- e) un paralimbaj **al aparenței și al ținutei** (îmbrăcămintea, modul în care îți ții capul...).

---

<sup>68</sup> Albert Mehrabian, *Silent Messages*, Wadsworth, Belmont, California, 1971, p.5

<sup>69</sup> Ray Birdwhistell, *Kinetics and Context*, Allen Lane, London, 1971, p.98

<sup>70</sup> Micaela Gulea, Ruxandra Constantinescu-Ștefănel, *Face-à-face en affaires*, Academia de Studii Economice, București, 1994, p.13

## 6.1. TERITORII ȘI ZONE ÎN COMUNICARE

Antropologul american Edward T. Hall a studiat printre primii nevoia de spațiu a omului și a creat la începutul anilor '60 termenul "*proxemics*" (din englezescul "proximity" = vecinătate, apropiere). Toate țările au un teritoriu marcat de granițe clar definite și, uneori, protejate de trupe înarmate. De obicei, în interiorul acestora sunt delimitate teritorii mai mici, sub forma unor state confederale sau județe, în cadrul cărora se află teritorii și mai mici, cum ar fi orașele, cu cartiere și numeroase străzi care reprezintă uneori teritorii închise pentru cei ce trăiesc acolo. Locuitorii fiecărui teritoriu își manifestă o neclintită fidelitate față de teritoriile lor și în apărarea acestora sunt adesea neîndurători, ajungând chiar la omucidere<sup>71</sup>.

Teritoriul este și suprafața sau locul pe care o persoană îl consideră ca fiind al său, ca și când ar fi o prelungire a trupului său. Omul modern, pe lângă teritoriul familial, are și alte spații: biroul, locul de muncă, automobilul... La fel cum teritoriul familial este înconjurat cu un gard, și celelalte teritorii sunt „îngrădite” – uși, birou, obiecte personale...<sup>72</sup>

### 6.1.1. Spațiul personal

Spațiul personal reprezintă spațiul aerian din jurul corpului. La animale, întinderea sa depinde, în principal, de condițiile mai mult sau mai puțin aglomerate în care au crescut. Leul din regiunile îndepărtate ale Africii poate avea un spațiu aerian teritorial cu o rază de 50 km sau mai mult, în funcție de densitatea leilor pe acele suprafețe. Spre deosebire de acesta, un leu crescut în captivitate, împreună cu alți lei, poate avea un spațiu personal de doar câțiva metri, ca rezultat direct al aglomerației în care a crescut.

Și omul își are propria sa „bulă de aer” pe care o duce cu sine și a cărei mărime depinde de densitatea populației din locul în care a crescut. Prin urmare, distanța zonală personală este determinată cultural<sup>73</sup>. În timp ce unele culturi, ca de exemplu cea japoneză, s-au obișnuit cu aglomerația, altele preferă spațiile larg deschise și le place să mențină distanța (australienii).

Distanța pe care o persoană o menține în relațiile sale cu alții este influențată și de statutul ei social.

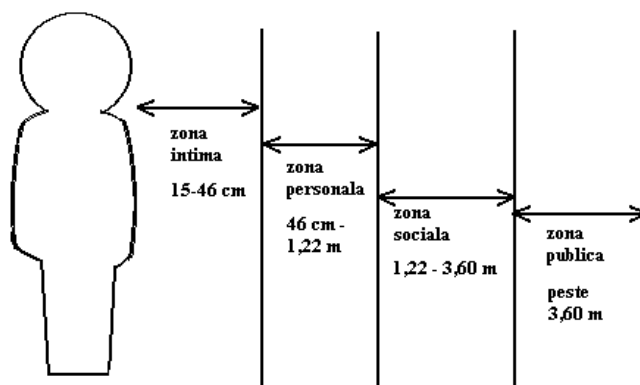
---

<sup>71</sup> E. T. Hall, *op.cit.*, pp.156-170

<sup>72</sup> Horst Ruckle, *Limbaajul corpului pentru manageri*, Editura Tehnică, București, 1999, p.243

<sup>73</sup> Allan Pease, *Limbaajul trupului*, Editura Polimark, București, 1997, p.16

## Distanțe zonale



### 1. Zona intimă (15 – 46 cm)

Dintre toate distanțele zonale, este cea mai importantă: omul își apără această zonă ca pe o proprietate a sa. Doar cei apropiați emoțional au permisiunea să pătrundă în ea (părinții, soțul/soția, copiii, îndrăgostiții, prietenii și rudele apropiate).

Există și o sub-zonă care se întinde până la 15 cm de trup: zona intimă restrânsă (în care se poate intra doar în cursul contactului fizic: îmbrățișare, sărut).

O persoană poate intra în zona noastră intimă în două situații:

- când aceasta este o rudă sau un prieten apropiat sau cineva care dorește să ne facă avansuri sexuale;
- când persoana are intenții ostile, dorind chiar să ne atace.

Intrarea în zona intimă a cuiva trezește acestuia o reacție negativă, determinând chiar schimbări fiziologice: inima începe să bată mai repede, crește adrenalina, se pompează sânge în creier și mușchi, organismul pregătindu-se astfel pentru o posibilă reacție de luptă sau fugă.

Aceasta înseamnă că, dacă atingem prietenos cu mâna pe cineva pe care abia l-am cunoscut sau îl cuprindem pe după umeri, putem trezi în el o reacție negativă, chiar dacă respectivul zâmbește și aparent se bucură, nevrând să ne jignească.

Distanța pe care se întinde zona intimă diferă de la cultură la cultură. Americanii și europenii au zona intimă cuprinsă între 64 cm – 1,22 m,

japonezii de 25 cm, nordicii, danezii de 20 cm, iar românii de 30 cm.<sup>74</sup>

## **2. Zona personală (46 cm – 1.22 m)**

Aceasta este distanța pe care o păstrăm față de alții la întâlniri oficiale, ceremonii sociale și întâlniri prietenești. Este suficient de apropiată pentru a permite strângerea de mână.

## **3. Zona socială (1.22 m – 3.60 m)**

Este distanța pe care o păstrăm față de necunoscuți, față de profesori, față de eventuali instalatori sau tâmplari care lucrează în casă, factorul poștal, vânzători, față de noul angajat și față de cei pe care nu îi cunoaștem prea bine.

## **4. Zona publică (peste 3.60 m)**

Aceasta este distanța corespunzătoare de fiecare dată când ne adresăm unui grup mare de oameni. Ea este rezervată persoanelor sau vorbitorilor importanți, vedetelor, sportivilor și oamenilor politici celebri. Serviciile secrete devin vizibil nervoase când președintele merge prin mulțime să dea mâna cu oamenii<sup>75</sup>.

Zona publică este pentru celebrități o formă de afirmare a poziției sociale înalte prin limbajul non-verbal, întrucât îi pune în centrul atenției.

Cu cât avem relații mai apropiate cu alții, cu atât mai mult ni se permite să pătrundem în interiorul zonelor lor. Un nou angajat, de exemplu, va simți la început o răceală din partea celorlalți, deși aceștia nu fac decât să-l mențină la distanța zonei sociale până îl vor cunoaște mai bine. După ce va fi mai bine cunoscut, distanța teritorială față de el va scădea, până când, în cele din urmă i se va permite accesul în zonele lor personale și, în unele cazuri, în zonele lor intime.

Aglomerarea la concerte, la cinematograful, în lift, în tren sau în autobuz atrage după sine, inevitabil, intruziunea în zona intimă a altora. Este interesant de observat care sunt reacțiile oamenilor la această invazie.

Există o serie de reguli nescrise pe care oamenii le aplică atunci când înfruntă o situație de aglomerație:

1. Nu ai voie să vorbești cu nimeni, nici cu cei pe care îi cunoști.

---

<sup>74</sup> Robert McCord, George Straton, *Arta de a negocia*, Rentrop & Straton, București, 1997, pp. 35-37

<sup>75</sup> Peter A. Andersen, *Limbajul trupului*, Editura Teora, București, 2007, p.121

2. Trebuie să eviți ca privirea ta să se întâlnească cu privirea altora.
3. Să păstrezi o „expresie de jucător de poker” – fără afișarea vreunei emoții.
4. Dacă ai o carte sau un ziar, să crezi impresia că ești afundat în citirea lor.
5. În lift, să urmărești numerele care indică etajele.

Auzim adesea cuvinte ca “nenorociți”, “nefericiți”, “disperați” pentru descrierea celor care, în orele de vârf, utilizează transportul în comun. Aceste etichete se folosesc datorită privirilor goale, inexpresive ale călătorilor, dar sunt de fapt rezultatul unor judecăți greșite din partea observatorilor. De fapt, călătorii respectă regulile care se cer aplicate atunci când, în locuri publice aglomerate, devine inevitabilă invadarea zonelor lor intime.

Indiferent dacă suntem în lift, la cinematograful sau într-un autobuz aglomerat, oamenii din jurul nostru devin impersonali, ca și când nu ar exista și de aceea dacă cineva, din întâmplare, încalcă teritoriul nostru intim nu reacționăm ca și când am fi atacați.

O mulțime furioasă sau un grup de protestatari care luptă pentru o cauză comună reacționează altfel decât individul atunci când i se încalcă teritoriul. De fapt se întâmplă ceva cu totul diferit. Odată cu creșterea densității aglomerației, fiecare individ va avea un spațiu personal mai mic și atunci apare la fiecare o stare de ostilitate, iar odată cu creșterea mulțimii, aceasta devine tot mai furioasă și amenințătoare, putându-se declanșa o încăierare. În acest moment intervine poliția, care va încerca să disperseze mulțimea astfel încât fiecare om să-și recapete teritoriul personal și să se calmeze. Având în vedere toate acestea, este ușor de înțeles de ce tocmai în locurile cu cea mai mare densitate a populației înregistrăm cel mai mare număr de crime și acte violente.

## **6.2. GESTURILE**

Limbajul trupului, asemenea oricărui alt limbaj, constă din cuvinte, propoziții și o anumită punctuație. Fiecare gest este asemenea unui cuvânt, iar un cuvânt poate avea mai multe înțelesuri. Numai analizat într-o propoziție, alături de alte cuvinte, putem înțelege pe deplin sensul unui cuvânt.



Gesturile apar și ele grupate în “propoziții” și transmit neîncetat adevărul despre sentimentele și atitudinile persoanei în cauză.

---

**Exemplu: o evaluare critică**

**Gesturi:**

- mâna sprijinită pe obraz, cu degetul arătător ridicat
- un alt deget îi acoperă buzele
- picioarele așezate strâns unul peste altul
- celălalt braț pus de-a curmezișul peste piept (poziție defensivă)
- capul și bărbia lăsate ușor în jos (ostilitate)

**Traducere:** nu-mi place ce spuneți și nu sunt de acord cu dumneavoastră

---

Este de asemenea necesară observarea concordanței dintre semnalele non-verbale și cele verbale. Când cele două sunt în disonanță, oamenii se bazează pe mesajul non-verbal, greu de falsificat.

Pe lângă observarea grupurilor de gesturi și a concordanței dintre vorbire și mișcările trupului, gesturile vor fi considerate în *contextul* în care apar.

---

De exemplu, dacă cineva stă așezat la un capăt de linie de autobuz cu mâinile și picioarele ținute strâns unele peste altele și cu bărbia lăsată în jos, într-o zi friguroasă de iarnă, în mod sigur persoana nu este în defensivă, ci îi este foarte frig. Dar dacă respectivul ar adopta aceleași gesturi în timp ce un altul aflat în fața lui ar încerca să-i vândă un produs, interpretarea corectă ar fi că el se manifestă în mod negativ sau defensiv față de situație.

---

Rapiditatea unor gesturi și evidența lor în ochii altora este în legătură și cu vârsta individului. De exemplu, dacă un copil de cinci ani spune o minciună părinților, el își acoperă imediat gura cu o mână sau cu amândouă, ceea ce va alerta părinții în privința comiterii minciunii. Acest gest va fi utilizat și în continuare, în decursul întregii vieți, modificându-se doar viteza aplicării lui. Când minte, un adolescent își ridică și el mâna la gură ca și copilul de cinci ani, dar, în loc de acoperirea bruscă a gurii, degetele vor mângâia ușor buzele. Gestul acoperirii gurii devine și mai rafinat la adulți. Când adultul minte, creierul său dă ordin mâinii să acopere gura pentru a astupa cuvintele mincinoase, ca și în cazul copilului și al adolescentului, dar, în ultima clipă, mâna sa va aluneca mai departe pe față și va atinge nasul. Iată că, odată cu înaintarea în vârstă, gesturile devin mai rafinate și

mai puțin vizibile, fiind mult mai greu de descifrat.

### 6.2.1. Semnificația gesturilor în diferite țări

În funcție de context sau de mediul din care provine cineva, gesturile pot avea semnificații diferite<sup>76</sup>.

---

#### **Degetul mare ridicat:**

- Marea Britanie, Australia, Noua Zeelandă – îl fac autostopiștii; semnifică OK;
- Grecia – trivial
- Italia – când se numără ceva, acest gest semnifică unu, doi fiind degetul arătător..

#### **Semnul "V":**

- Australia, Marea Britanie, Noua Zeelandă – dacă palma este întoarsă spre exterior, semnifică victoria; palma întoarsă spre interior semnifică ceva obscen, o insultă
  - Europa – palma întoarsă spre interior înseamnă cifra doi
- 

Interpretarea greșită a gesturilor poate avea consecințe neplăcute și întotdeauna trebuie luat în considerare mediul cultural din care provin oamenii înainte de a trage concluzii pripite din gesturile lor.

Falsificarea gesturilor se pare că nu este posibilă. Ea poate fi făcută cel mult pentru o scurtă perioadă de timp, căci în cele din urmă trupul se va destinde și va emite acele semnale care sunt independente de acțiunile conștiente.

#### **Gesturile mâinii**

##### **▪ Puterea palmei**

Unul din cele mai puțin observate, dar, totodată și cele mai eficiente semnale non-verbale este descris de palma omului. Utilizarea corectă a palmei îl poate investi pe om cu un anumit grad de autoritate și cu capacitatea de a-i dirija pe alții prin gesturi.

Există trei gesturi de îndrumare a palmei: palma îndreptată în sus, palma îndreptată în jos și palma strânsă pumn, cu degetul arătător întins. Diferența dintre cele trei poziții este ilustrată de următorul exemplu: să presupunem că rugăm pe cineva să ridice o cutie cu dosare și să o ducă în altă parte, utilizând același ton, aceleași cuvinte și aceleași expresii faciale,

---

<sup>76</sup> R. McCord, G. Straton, *op.cit.*, p. 24

schimbând doar poziția palmei.

**Palma întoarsă în sus** este utilizată ca un gest de supunere, neamenințător, evocând gestul cerșetorului de pe stradă. Cel rugat să schimbe locul cutiei nu va simți nici o presiune în cerere, iar în cadrul relației normale de superior/subordonat nu se va simți amenințat.

**Palma întoarsă în jos** asigură autoritate imediată. Cel căruiia îi adresăm rugămintea are impresia că a primit un ordin, iar în funcție de relațiile pe care le are cu noi pot apărea la el sentimente contradictorii. De exemplu, dacă persoana solicitată este de același rang cu noi, ea poate refuza cererea. Dacă este vorba de un subaltern, gestul este corespunzător, întrucât avem autoritatea de a-l utiliza.

În cazul **palmei închise**, degetul arătător întins devine o bătă simbolică cu care vorbitorul îl amenință pe ascultător pentru a-l supune. Degetul arătător întins este unul din cele mai iritante gesturi ce pot fi utilizate în timpul conversației, mai ales dacă vorbitorul, concomitent, bate și ritmul cuvintelor sale.

#### ▪ **Strângerea de mână**

Strângerea de mână este o relicvă din epoca în care omul viețuia în peșteri. De câte ori acei oameni se întâlneau, înălțau brațele în aer cu palmele deschise pentru a arăta că nu au arme la ei. De-a lungul timpului, acest gest al palmei ridicate s-a modificat, apărând gesturi cu palma așezată pe inimă și multe alte variante. Forma modernă a acestui străvechi ritual de salut este întinderea și strângerea mâinii. Azi, strângerea de mână a devenit o formalitate obișnuită care este legată de salut<sup>77</sup>.

Ținând cont de ceea ce am spus până acum despre impactul comenzilor date cu mâna îndreptată în jos sau în sus, să analizăm importanța acestor poziții în strângerea de mână.

Cu prilejul întâlnirii și strângerii de mână poate fi transmisă una din cele trei atitudini de bază:

- dominarea – *“Acest om vrea să mă domine. Trebuie să fiu mai precaut.”*
- supunerea – *“Îl pot domina. El va face ceea ce doresc eu.”*
- egalitatea – *“Îmi place acest om. Ne vom înțelege bine.”*

Strângerea de mână cu palma în sus induce atitudine de supunere. Cel care are palma îndreptată în jos, din contră, îl domină fizic pe celălalt, în timp ce egalitatea implică palmele așezate vertical.

---

<sup>77</sup> Claudia Schäfer, *Limbaajul corpului*, Editura Niculescu, București, 2003, pp.52-56

O strângere de mână corectă este fermă și durează 3-4 secunde, nu mai mult. O strângere de mână moale sugerează slăbiciune, mai ales dacă mâna este rece și umedă, dar nici o strângere de mână brutală nu este indicată. Apucarea vârfurilor degetelor celuilalt sugerează o lipsă de încredere în sine.

Situațiile în care trebuie să dați mâna cu cineva sunt:

- când sunteți prezentat cuiva și când vă luați rămas-bun;
- când cineva din afară intră în biroul dumneavoastră;
- când dați peste cineva cunoscut în afara biroului;
- când părăsiți o adunare frecventată de oameni din afara instituției.

### **Gesturi ale fumatului**

Fumatul reprezintă manifestarea exterioară a unei neliniști sau a unui conflict interior. Are puțin de-a face cu savurarea nicotinei, fiind o încercare de eliminare a tensiunii interioare și făcând posibilă tragerea de timp.

Direcția în care o persoană suflă fumul exprimă o atitudine pozitivă sau negativă:

- fumul trimis în sus caracterizează o fire încrezătoare, sigură pe ea, superioară;
- fumul trimis în jos presupune negativism, scoțând în evidență o fire ascunsă, suspicioasă

În negocierile comerciale:

- în caz de decizie pozitivă partenerii vor sufla fumul în sus;
- dacă nu doresc să încheie afacerea aceștia vor sufla fumul în jos.

Dacă spre sfârșitul negocierilor fumul este suflat în jos, un negociator isteț va atrage din nou atenția cumpărătorului asupra avantajelor în caz de cumpărare a mărfii, creându-i astfel posibilitatea de a-și reconsidera decizia.

Majoritatea fumătorilor sting țigara după ce a fost fumată toată. Dacă fumătorul aprinde o țigară și o stinge mai repede decât de obicei, prin acest gest semnalizează că dorește să încheie conversația. Dacă suntem atenți la acest semnal, vom avea posibilitatea să preluăm controlul sau să încheiem noi discuția, făcând în așa fel încât să pară că noi am avut această idee<sup>78</sup>.

---

<sup>78</sup> A. Pease, *op.cit.*, p. 76

### Interpretarea gesturilor<sup>79</sup>

Gesturi	Semnificații	Comentarii
Frecarea palmelor	Făcută de vânzător indică anticiparea unui câștig.  Făcută de cumpărător indică dorința de cumpărare.	Când faceți o ofertă și descrieți produsele și serviciile, frecarea palmelor trebuie să se facă cu o mișcare rapidă pentru a evita trecerea în defensivă a cumpărătorului.
Frecarea degetului mare de celelalte degete	Așteptarea unor bani.	Acest gest trebuie evitat de un profesionist pe parcursul negocierilor.
Încleștarea mâinilor	Reflectă frustrare sau ostilitate.	Trebuie să faceți ceva pentru ca degetele celui în cauză să se desfacă, altfel atitudinea sa ostilă se va menține. Recomandare: întindeți-i un material de citit, ceva de băut, solicitați un obiect etc.
Mâinile în poziție coif	Siguranță și încredere în forțele proprii.	Înseamnă certitudine, indicând momentul în care s-a luat hotărârea.
Mâinile la spate, pieptul țănoș (una din palme apucă dosul celeilalte palme)	Gest de superioritate, încredere.	E folosit de oamenii cu autoritate. S-a constatat că abordarea acestei poziții sporește relaxarea, siguranța celui în cauză, făcându-l să se simtă mai autoritar.
Etalarea degetului mare	Tendință de dominare, superioritate sau chiar de agresivitate.	
Frecarea ochilor	Nesinceritate.	Dacă gestul e făcut de cel care vă ascultă, înseamnă: “Am ascultat destul. Nu vreau să mai văd nimic”.
Frecarea urechilor	Cel care ascultă are ceva de spus și dorește să vă opriți.	
Scărpinatul gâtului	Incertitudine sau îndoială.	

<sup>79</sup> R. McCord, G. Straton, *op.cit.*, pp.27-30

Trasul de guler	Minciună.	Atunci când spuneți o minciună s-au constatat modificări fiziologice, apar furnicături ale gâtului.
Degetele în gură	Îngrijorare.	Uneori degetele sunt înlocuite de pix, pipă, țigară sau rosul unghiilor.
Mâna dusă la obraz și la bărbie	Plictiseală.	Cu cât fața se sprijină mai mult pe mână cu atât e mai mare plictiseala.
Mâna la tâmplă	Atenție.	
Bătăile cu degetele în masă	Nerăbdare.	Acest gest e deseori interpretat greșit, ca un semn de plictiseală.
Mângâierea bărbiei	Luarea unei decizii.	În acest moment, negociatorul ar trebui să se abțină să vorbească sau să intervină.
Luarea de propria ceafă	Stare foarte neplăcută pentru adversar.	Cel care face gestul are o atitudine negativă, critică, rigidă.
Cei care-și freacă fruntea	Sunt mai deschiși, mai adaptabili.	
Brațele încrucișate la piept	Atitudine defensivă sau negativă.	Este un gest de protejare a corpului.
Culegerea unei scame imaginare	Dezaprobare, dezacord cu cele auzite.	Întrebați, cu palmele la vedere: "Ce părere aveți?", "Cred că doriți să precizați ceva".
Capul înclinat într-o parte, fața în sus	Exprimă trezirea interesului.	
Capul înclinat în jos	Atitudine negativă, dezaprobare, chiar judecare critică.	
Mâinile în șolduri	Gata de acțiune.	
Pe scaun, prinzând cu mâinile genunchii (mâinile așezate pe genunchi) sau prinzând scaunul	Persoana dorește încheierea conversației.	

Palmele deschise	Onestitate.	
Ascunderea palmelor	Ascunderea adevărului.	Observați palmele adversarului când expune motivele pentru care nu vrea să cumpere produsul. Adevăratele argumente nu pot fi spuse decât cu palmele deschise.
Palma deschisă, gesturi în afară, spre interlocutor	Sinceritate.	Practicând gesturile palmei deschise veți fi mai credibil. Cu cât aceste gesturi devin mai frecvente cu atât scade tendința de a minți.
Palma în sus	Supunere.	
Palma în jos	Dominare.	Dacă solicităm ceva, gesticulând astfel, celălalt va avea senzația că a primit un ordin.
Degetul arătător întins	Amenințare, agresivitate și enervare.	Este unul din cele mai iritante gesturi (semnifică o bătă simbolică). Acest gest trebuie eliminat și înlocuit cu gesturile palmelor în cazul negocierilor cooperante. În negocierile agresive, el poate fi folosit.
Închiderea prelungită a ochilor	Refuzul de a vă vedea.	Cele spuse au declanșat o reacție negativă.
Privirea pe deasupra ochelarilor	Severitate.	Induce stare defensivă, atitudine negativă. Nu este indicată.
Ștergerea lentilelor, scoaterea și punerea repetată a ochelarilor	Tragere de timp.	Acest gest semnalează faptul că celălalt încearcă să câștige timp. Lăsați-l să se gândească.
Privire laterală și sprâncene ridicate	Sugerează interesul.	
Privire laterală și sprâncene încruntate	Ostilitate.	

### 6.3. PRIVIREA

O bază reală de comunicare cu o altă persoană se poate realiza doar privindu-ne ochi în ochi. Eckhard Hess afirmă că în întreaga comunicare umană ochii transmit cele mai fidele și exacte semnale, deoarece ocupă un loc focal pe trup, iar pupilele funcționează în mod independent<sup>80</sup>. Iar Peter Andersen, în cartea „Limbajul trupului”, susține că „ochii transmit mai multe informații decât orice altă parte a corpului uman”<sup>81</sup>.

În timp ce cu unii oameni ne face plăcere să stăm de vorbă, cu alții este un chin, ei părând nedemni de încredere. Toate acestea depind, înainte de toate, de timpul cât suntem priviți direct sau cât ni se captează privirea pe durata conversației.

Dacă cineva minte sau tănuiește ceva privirea sa se întâlnește cu a noastră doar o treime din timpul petrecut împreună. Dacă privirea sa o întâlnește pe a noastră mai mult de două treimi din timp, aceasta înseamnă fie că:

- ne găsește foarte interesați sau atractivi (caz în care se uită la noi cu pupilele dilatate);
- nutrește față de noi un sentiment de ostilitate (când pupilele sale se contractă).

---

Potrivit profesorului Peter Andersen, „pupilele se dilată inconștient atunci când vedem ceva atrăgător sau ceva interesant. Pupilele celor însetați se dilată la poze cu băuturi răcoritoare... Ochii celor cărora le este foame se dilată la vederea imaginilor cu hamburgeri sau cartofi prăjiți, dar nu și ai celor care tocmai au servit o masă copioasă.... Ochii femeilor se dilată la vederea copiilor... Ochii bărbaților se dilată la vederea unor peisaje, indicând poate natura mai aventuroasă a bărbaților.”<sup>82</sup>

---

Deci, pentru a construi relații bune cu o altă persoană, privirea noastră trebuie să se întâlnească cu a ei cam 60-70% din timp. Aceasta trezește simpatia celeilalte persoane față de noi.

Durata privirii este determinată cultural și de aceea nu trebuie să tragem concluzii pripite. În sudul Europei există o frecvență mare a privirilor directe, care poate fi deranjantă pentru alții. Japonezii, din contră, privesc

---

<sup>80</sup> Eckhard Heinrich Hess, *The tell-tale eye: how your eyes reveal hidden thoughts and emotions*, Van Nostrand Reinhold Co., New York, 1975

<sup>81</sup> P. A. Andersen, *op.cit.* p.42

<sup>82</sup> *Ibidem*, p.46



mai mult la gâtul omului decât la fața lui atunci când vorbesc.

Partea feței / trupului asupra căreia este îndreptată privirea influențează rezultatul negocierilor și calitatea relațiilor, întrucât partenerii se pot simți, după caz, ofensați sau mulțumiți de respectul indus de felul în care sunt priviți în timpul tratativelor. Există patru modalități de a-l privi pe celălalt:

**1. privire oficială:** privim într-un triunghi format pe fruntea celeilalte persoane. Aceasta se utilizează:

- când purtăm o discuție de afaceri: creăm astfel o atmosferă serioasă și partenerul realizează instinctiv că afacerea ne interesează;
- vom păstra controlul asupra discuției atâta timp cât privirea nu coboară sub nivelul ochilor celeilalte persoane.

**2. privire de anturaj:** îndreptată sub nivelul ochilor celeilalte persoane, în triunghiul ochi-buze. Ea se folosește la recepții și întâlniri neoficiale.

**3. privire intimă:** triunghi ochi-centrul pieptului sau chiar mai jos

**4. privire laterală:** este folosită pentru exprimarea:

- interesului (asociată cu sprâncenele ușor ridicate și un zâmbet);
- ostilității, atitudinii critice (însoțită de încruntarea sprâncenelor, ridicarea frunții).

Cei mai iritanți parteneri sunt cei care închid ochii în timp ce vorbesc. Gestul apare înconștient și reprezintă o încercare din partea persoanei care îl folosește de a-l scoate pe celălalt din câmpul său vizual:

- fie pentru că s-a plictisit de el și i-a devenit indiferent;
- fie pentru că se consideră superior lui.

### **Privirea vorbește despre statutul social al persoanei**

Putem deduce ușor cărei categorii sociale îi aparține cineva dacă observăm privirea sa în timp ce vorbește sau ascultă.

<b>STATUT RIDICAT (ELEVAT)</b>	<b>STATUT JOS</b>
Contact vizual direct în timpul vorbirii	Privirea fuge, interlocutorul este evitat
Contact vizual moderat în timpul ascultării	Contact vizual constant în timpul ascultării
Poziție destinsă, relaxată	Încordare
Aprobare prin mișcarea capului	Capul în poziție înclinată

Volum ridicat al vocii	Volum scăzut al vocii
Puține greșeli în timpul discursului	Multe erori în timpul discursului

**Sursa:** Adaptare după M. Gulea, R. Constantinescu-Ștefănel, *Face-à-face en affaires*, Academia de Studii Economice, București, 1994, p.19

## 6.4. TĂCEREA

Când cineva ne pune o întrebare și nu reușim să răspundem, noi comunicăm ceva. Audiența comunică prin tăcerea lăsată la sfârșitul unui discurs.

Tăcerea este și ea o tactică a comunicării non-verbale. În afaceri, mulți specialiști o recomandă atunci când partenerul propune un compromis, introdus prin întrebări de tipul: “Și dacă...”, “Ce-ar fi dacă...”, “Presupuneți că...”.

Tactica presupune parcurgerea următoarelor etape:

- a) păstrarea liniștii timp de câteva secunde;
- b) repetarea cuvânt cu cuvânt a ofertei făcute (“*Dumneavoastră îmi vindeți produsul pentru suma X, nu-i așa?*”);
- c) păstrarea în continuare a tăcerii.

Această atitudine are trei avantaje:

- vânzătorul va gândi că oferta sa nu este suficient de bună și cu siguranță o va îmbunătăți;
- va încerca să-și justifice oferta, ceea ce va deschide alte căi de acțiune;
- va exista timp pentru reflecție.

În timpul celui de-al doilea război mondial, primul ministru englez Chamberlain a demisionat, propunându-i regelui George V să-l numească pe Lord Halifax în locul său și rugându-l pe Churchill să primească să fie numărul doi. Aflând acest lucru, Beaverbook, magnatul presei conservatoare, îl sfătuiește pe Churchill să nu accepte în nici un caz rolul de „strălucit secund”. El îi smulge omului politic promisiunea ca, atunci când va fi convocat pentru acceptul definitiv, să păstreze trei minute de tăcere înainte de a spune definitiv „da”.

Chamberlain îi cheamă pe Churchill și Halifax. El îi cere lui Churchill să confirme că acceptă să fie numărul doi. Churchill așteaptă 20 de secunde, 30, 60, un minut și jumătate... Atunci Halifax se ridică și afirmă flegmatic: „Am înțeles.

Nu eu trebuie să fiu prim-ministru, ci Winston Churchill”.

Această tactică a schimbat fața lucrurilor și poate chiar ceva din cursul celui de-al doilea război mondial<sup>83</sup>.

---

**Contracararea tacticii** se poate realiza prin repetarea ofertei, fără a schimba nimic.

---

<sup>83</sup> M. Gulea, R. Constantinescu-Ștefănel, *op.cit.*, p14

## BIBLIOGRAFIE

### CĂRȚI

1. Ander-Egg, Ezequiel, Aguilar, Maria José, *Tecnicas de comunicacion oral*, Humanitas, Alicante (Espana), 1983
2. Andersen, Peter A., *Limbaajul trupului*, Editura Teora, București, 2007
3. Baldrige, Letitia, *Codul Manierelor în Afaceri*, S.C. Știință și Tehnică S.A., București, 1985
4. Birdwhistell, Ray, *Kinetics and Context*, Allen Lane, London, 1971
5. Bovee, Courtland, Thill, John, Schatzman, Barbara, *Business Communication Today*, Pearson Education International, Prentice Hall, 2003
6. Charvin, François, Marhuenda, Jean, *Communication et entreprises*, Editions Eyrolles, Paris, 1991
7. Costa, Juan, *La imagen de marca. Un fenómeno social*, Ediciones Paidós Iberica, Barcelona, 2004
8. Creuze, C., Degryse, M., *Communication*, Foucher, Paris, 1998
9. Décaudin, Jean-Marc, *La Communication Marketing*, Economica, Paris, 1995
10. De Mooij, Marieke, *Advertising Worldwide: Concepts, Theories and Practice of International Multinational and Global Advertising*, Prentice Hall, London, 1994
11. Deutsch, J.-J., *Communication interne et management*, Les Editions Foucher, Paris, 1998
12. Deysine, Anne, Dubois, Jacques, *S'internationaliser. Stratégies et techniques*, Editions Dalloz, Paris, 1995
13. Douglas, Torin, *Guia completa de la publicidad*, Hermann Blume, Madrid, 1986
14. Gulea, Micaela, Constantinescu-Ștefănel, Ruxandra, *Face-à-face en affaires*, Academia de Studii Economice, București, 1994
15. Hall, Edward T., *La dimension cachée*, Point-Seuil, Paris, 1971
16. Heilbrunn, Benoît, *Logo-ul*, Editura comunicare.ro, București, 2002
17. Hess, Eckhard Heinrich, *The tell-tale eye: how your eyes reveal hidden thoughts and emotions*, Van Nostrand Reinhold Co., New York, 1975
18. Jarry, Jean-Michel, *Communiquer sans frontières*, Editions Dunod, Paris, 1993
19. Jay, Ros, *Marketingul cu costul minime*, Editura Teora, București, 1997

20. Lendrevie, Jacques, Lévy, Julien, Lindon, Denis, *Mercator*, Dunod, Paris, 2006
21. Liebes, Tamar, Katz, Elihu, *The export of meaning: cross-cultural readings of Dallas*, Polity Press, Cambridge, 1993
22. Mattelart, Armand, Mattelart, Michèle, *Histoire des théories de la communication*, Editions La Découverte, Paris, 1995
23. Mattelart, Armand, *Advertising International. The Privatisation of Public Space*, Routledge, London and New York, 1991
24. McCord, Robert, Straton, George, *Arta de a negocia*, Rentrop & Straton, București, 1997
25. Mehrabian, Albert, *Silent Messages*, Wadsworth, Belmont, California, 1971
26. Pease, Allan, Garner, Alan, *Limbajul vorbirii*, Editura Polimark, București, 1999
27. Pease, Allan, *Limbajul trupului*, Editura Polimark, București, 1997
28. Rodrigo Alsina, Miguel, *Comunicación intercultural*, Anthropos Editorial, Barcelona, 1999
29. Rückle, Horst, *Limbajul corpului pentru manageri*, Editura Tehnică, București, 1999
30. Sathre, F., Olson, R., Whitney, C., *Let's Talk*, Scott Foresman, Glenview, Illinois, 1973
31. Schäfer, Claudia, *Limbajul corpului*, Editura Niculescu, București, 2003
32. Schneider, Christian, *Communication, nouvelle fonction stratégique de l'entreprise*, Editions J. Delmas et Cie, Paris, 1998
33. Shannon, Claude E., Weaver, Warren, *The Mathematical Theory of Communication*, University of Illinois Press, 1949
34. Stanton, Nicki, *Comunicarea*, Societatea Știință și Tehnică, București, 1997
35. Usunier, Jean-Claude, *Commerce entre cultures*, Presses Universitaires de France, Paris, 1992
36. Valdés Rodriguez, Cristina, *La traducción publicitaria: comunicación y cultura*, Aldea Global, Barcelona, 2004
37. Wiener, Norbert, *Cybernetics or control and communication in the animal and the machine*, MIT Press, 1965
38. Winkin, Yves, *La nueva comunicación*, Editorial Kairós, Barcelona, 1990

## ARTICOLE

1. Giannelloni, J.L., "L'influence de la communication par l'événement", în *Recherche et Applications en Marketing*, volume 8, no. 1, 1993
2. Gregory, P., "Sponsoring et mécénat: instruments de communication", în *Revue Française de Gestion*, septembre/octobre, 1984
3. Levitt, Theodore, „The Globalization of Markets”, în *Harvard Business Review*, mai 1983
4. Maruitte, Dominique, "Le plan de communication interne, challenge du DRH", în *Communiquer*, 1989
5. Roussel, Françoise, "La notoriété: sa signification comme critère d'efficacité publicitaire", în *Mesurer l'efficacité de la publicité*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1988
6. Schechter, Alvin, "Measuring the Value of Corporate and Brand Logos", în *Design Management Journal*, vol.4, nr.1, 1993
7. Siegel, Art, "Harnessing The Power Of Body Language", în *Sales Doctors Magazine*, mai 1998
8. Siegel, Art, "Actions speak louder than words", în *Industrial Distribution Magazine*, august 1997
9. Thomas, Raymond, "Du discours à la réalité", în *Personnel*, no.340, martie-aprilie 1993

## SITE-URI WEB

1. Conlon, Grace, *Corporate Image and Logos*, LogoWorks, 2003, [www.logoworks.com](http://www.logoworks.com)
2. Idem, *When a logo is more than a logo?*, LogoWorks, 2003, [www.logoworks.com](http://www.logoworks.com)
3. Directive 2002/14/EC of the European Parliament and of the Council of 11 March 2002 establishing a general framework for informing and consulting employees in the European Community, <http://eur-lex.europa.eu/>
4. "La rumeur se propage en entreprise", în *Le Journal du Management*, <http://www.journaldunet.com/management/0504/050480rumeur.shtml>
5. Biraud, Olivier, Le Fur, Yann, *Les vecteurs de communication financière*, <http://www.vernimmen.net/ftp/article300999.pdf>

6. Lugrin, Gilles, "Le logotype: Blason des temps modernes", în *ComAnalysis. Le magazine d'information des professionnels de la communication*, august 2002  
<http://www.comanalysis.ch/ComAnalysis/Publication53.htm>
7. Țăranu, Gabriel, "Beckham: mai mult afacere decât fotbalist", în *Ziarul Financiar*, iunie 2003,  
[http://www.zf.ro/articol\\_26841/beckam\\_\\_mai\\_mult\\_afacere\\_decat\\_fotbalist.html](http://www.zf.ro/articol_26841/beckam__mai_mult_afacere_decat_fotbalist.html)
8. U.S. Department of Commerce, Minority Business Development Agency, *Developing a Company Image and Brand*,  
[http://www.mbda.gov/?section\\_id=5&bucket\\_id=129&content\\_id=23&well=entire\\_page](http://www.mbda.gov/?section_id=5&bucket_id=129&content_id=23&well=entire_page)
9. <http://www.placeaudeesign.com/reperes/lexique/identite.htm>
10. <http://nikeresponsibility.com/>